AL RIES & LAURA RIES

tác giả cuốn *Nguồn gốc nhãn hiệu, 22 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu*

CUỘC CHIẾN trong PHÒNG HỌP

Tại sao CEO và CMO luôn bất đồng quan điểm và làm cách nào để dung hòa họ?



Table of Contents

16. Nhà quản lý có xu hướng giết chết chủng loại sản phẩm mới. Nhà marketing có xu hướng xây dựng chủng loại sản phẩm mới.

17. Nhà quản lý muốn giao tiếp. Nhà marketing muốn định vị.

18. Nhà quản lý muốn có khách hàng trọn đời. Nhà marketing hạnh phúc với mối quan hệ ngắn hạn.

19. Nhà quản lý thích phiếu mua hàng và hạ giá. Nhà marketing ghét những thứ đó.

20. Nhà quản lý cố gắng sao chép đối thủ. Nhà marketing cố gắng làm ngược lại.

21. Nhà quản lý ghét phải đổi tên. Nhà marketing luôn đón chào cái tên mới.

22. Nhà quản lý muốn liên tục phát minh. Nhà marketing hạnh phúc với một phát minh duy nhất.

23. Nhà quản lý thèm muốn đa phương tiện. Nhà marketing không chắc về điều đó.

24. Nhà quản lý tập trung vào ngắn hạn. Nhà marketing chú trọng dài hạn.

25. Nhà quản lý dựa vào nhận thức thông thường. Nhà marketing dựa vào nhận thức marketing.

AL & LAURA RIES

CUỘC CHIẾN TRONG PHÒNG HỌP

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Sự khác biệt trong suy nghĩ của dân marketing & các giám đốc điều hành

Trong kinh doanh hiện đại, thường xuyên xuất hiện sự xung đột về quan điểm giữa các giám đốc điều hành và giám đốc marketing. Tại Mỹ, hàng loạt chương trình marketing trong ngành ô tô, hàng không và nhiều ngành khác đều không hiệu quả, thậm chí sa lầy và thất bại. Còn tại Việt Nam, giới marketing thì phàn nàn về quyết định của những giám đốc khi không đánh giá cao sự sáng tạo của họ. Ngược lại, các giám đốc hay chỉ trích những người làm marketing hoạt động kém hiệu quả.

Tại sao nhà quản lý và nhà marketing lại luôn xung đột như vậy? Họ không hiểu nhau bởi do cách suy nghĩ khác nhau. Các giám đốc thường là người có tư duy mạnh về ngôn ngữ, logic và phân tích – những đặc điểm tiêu biểu của nhóm người chịu sự chi phối của bán cầu não trái. Còn người làm marketing là người có tư duy mạnh về hình ảnh, trực giác và tổng hợp – những đặc điểm tiêu biểu của nhóm người chịu sự chi phối của bán cầu não phải. Đó là một lý giải thuyết phục của Al và Laura Ries trong cuốn sách rất hấp dẫn này.

Al Ries và con gái Laura Ries là hai trong số các chuyên gia tư vấn tiếp thị nổi tiếng nhất thế giới hiện nay. Công ty Ries & Ries đang tư vấn cho nhiều công ty thuộc danh sách Fortune 500. Mới đây, Al Ries còn được đánh giá là một trong 10 bậc thầy về kinh doanh hàng đầu thế giới của Mạng điều hành Marketing Group. Laura là một bình luận viên truyền hình thường xuyên và đã xuất hiện trên các kênh Fox News và kênh Fox Business, CNN, CNBC, PBS, ABC, CBS…

Tiếp theo các cuốn sách rất độc đáo, đầy ắp những lập luận và thông tin 22 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu, Nguồn gốc nhãn hiệu, Tập trung để khác biệt, Alpha Books xin giới thiệu với độc giả cuốn sách mới nhất của hai cha con nhà Ries – những chuyên gia hàng đầu về thương hiệu trên thế giới. Bất cứ cuốn sách nào mang thương hiệu Ries cũng đều trở thành những cuốn sách được giới kinh doanh trên thế giới tìm đọc và Cuộc chiến trong phòng họp không phải là ngoại lệ.

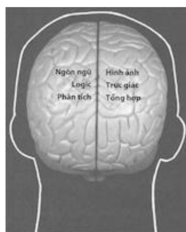
Cuốn sách viện dẫn rất nhiều câu chuyện về các thương hiệu trên thế giới nổi tiếng nhất và các sản phẩm để minh họa cho lập luận của mình: tại sao một số thương hiệu lại thành công (Nokia, Nintendo, và Red Bull) trong khi các thương hiệu đối thủ lại ngày càng suy giảm (Motorola, Sony, và Saturn). Hơn thế, các tác giả không ngần ngại đánh giá và đưa ra dự đoán về các thương hiệu nổi bật hiện nay như Google và Amazon...

Thông điệp rất rõ ràng của cuốn sách là để tồn tại trong xã hội tràn ngập truyền thông ngày nay, nhà quản lý cần biết cách tư duy giống nhà marketing và ngược lại. Với lối viết phóng khoáng và lôi cuốn người đọc, câu văn ngắn gọn, đầy sự kiện của Al và Laura Ries, cuốn sách Cuộc chiến trong phòng họp đã mang đến một cái nhìn mới về một vấn đề muôn thuở, đồng thời chỉ ra kế hoạch hành động cho những công ty muốn thoát khỏi bế tắc và bắt đầu gặp hái thành công.

Xin trân trọng giới thiệu tới độc giả cuốn sách rất thú vị này!

Tháng 1/2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA



Công việc quản lý thường hấp dẫn những người thuộc nhóm bán cầu não trái, những người thiên về ngôn ngữ, logic và phân tích.

Công việc marketing thường hấp dẫn những người thuộc nhóm bán cầu não phải, những người thiên về hình ảnh, trực giác và tổng hợp.

Lời mở đầu

Hai bán cầu não

Bộ não chúng ta được chia thành hai bán cầu não riêng biệt. Mỗi bán cầu não xử lý thông tin theo các cách khác nhau.

Bán cầu não trái xử lý thông tin theo trình tự, thiên về tư duy ngôn ngữ và hoạt động một cách tuyến tính, khoa học.

Bán cầu não phải xử lý thông tin song song, thiên về tư duy hình ảnh và có khả năng nhận diện bức tranh tổng thể.

Một trong hai bán cầu não sẽ chiếm ưu thế trong não bộ. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên bởi nó hoàn toàn phù hợp với một đặc điểm phổ biến khác của con người.

Cụ thể là trên thực tế, có những người thuận tay trái và có những người thuận tay phải. Tương tự, có những người có não trái phát triển hơn và có những người có não phải phát triển hơn.

(Hai đặc điểm này không phụ thuộc vào nhau. Những người có não trái phát triển có thể thuận tay trái hoặc tay phải và ngược lại.)

Vậy bạn thuộc nhóm nào?

Nếu bạn là CEO của một tập đoàn lớn thì nhiều khả năng bạn thuộc nhóm người có não trái phát triển. Trước khi đưa ra một quyết định, bạn muốn có đầy đủ bằng chứng, số liệu, thông tin thị trường và nghiên cứu tiêu dùng. Đây là điều không thể tránh khỏi trong một thế giới mà thước đo quan trọng nhất là lợi nhuận sau thuế và giá trị cổ phiếu.

Nếu bạn làm trong ngành marketing thì rất có thể bạn thuộc nhóm bán cầu não phải phát triển. Bạn thường đưa ra quyết định dựa trên cảm tính với rất ít hoặc thậm chí là không cần bằng chứng. Đây là điều không thể tránh khỏi đối với một lĩnh vực đầy tính sáng tạo như marketing.

Tư duy ngôn ngữ và tư duy hình ảnh

Một điểm khác nhau đáng chú ý khác là: Những người chịu sự chi phối của bán cầu não trái có xu hướng tư duy mạnh về ngôn ngữ trong khi những người có bán cầu não phải phát triển lại tư duy mạnh về hình ảnh.

Khi nhà quản lý diễn thuyết, họ thường đứng sau bục và đọc bài phát biểu đã được chuẩn bị trước trên giấy hoặc trên màn hình.

Khi một nhà marketing diễn thuyết, họ thường đứng trước màn hình có sử dụng rất nhiều hình ảnh.

Ngay cả khi những người có não trái phát triển sử dụng công cụ trình chiếu PowerPoint thì giao diện trực quan cũng không phải hình ảnh mà là từ ngữ.

Do có khuynh hướng thiên về ngôn ngữ nên những người chịu sự chi phối của não trái thường sở hữu tài diễn thuyết. Ngược lại, những người chịu sự chi phối của não phải lại có khả năng viết lách bẩm sinh.

Tại sao những người có não phải phát triển lại viết tốt? Đó là vì việc sắp xếp từ ngữ trên giấy cũng là một thách thức về tạo lập hình ảnh tương tự như thách thức về chọn lọc ngôn ngữ nói. Chẳng hạn như trong thư và email, người chịu sự chi phối của não phải thường bố cục câu chữ sao cho mỗi dòng đều thể hiện được một ý tưởng hoàn chỉnh.

Tư duy phân tích và tư duy tổng hợp

Trên thực tế, nghệ thuật quản lý rủi ro và khoa học quản lý rủi ro được phát triển bởi những người chịu sự chi phối của bán cầu não trái có thiên hướng nghệ thuật và khoa học quản lý rủi ro. Họ đã thuê một đội ngũ tiến sĩ tài năng xây dựng nên các hệ thống máy tính tinh vi để rà soát những danh mục đầu tư thế chấp phức tạp nhằm phân tích tất cả các danh mục có khả năng thất bại.

Giờ đây, có vẻ như những người thuộc nhóm bán cầu não trái đã để mất khoảng 700 tỷ đô-la tương đương với giá trị của các danh mục đầu tư có khả năng thất bại.

Ngược lại, những người chịu sự chi phối của bán cầu não phải với năng lực tư duy tổng hợp chắc chắn sẽ nhìn vào bức tranh tổng thể. Tại sao họ lại cho những người không có khả năng trả nợ vay tiền?

Máy vi tính là một cỗ máy thuộc nhóm bán cầu não trái – tuyệt vời trong khả năng phân tích và lưu trữ hàng triệu chi tiết, nhưng lại hoàn toàn thất bại trong việc tìm kiếm bức tranh tổng thể.

Việc phố Wall dựa vào máy tính để tính toán rủi ro đầu tư là một hành động điên rồ điển hình của nhóm bán cầu não trái. Warren Buffett, tỷ phú đầu tư người Mỹ, từng phát biểu: “Hãy cẩn thận với những công thức có liên quan đến máy tính”.

Bộ não điện tử chỉ có thể nhìn về quá khứ do chỉ phân tích được hệ thống dữ liệu sẵn có. Còn bộ não con người, đặc biệt là bộ não chịu sự chi phối của bán cầu não phải, có thể hiển thị bằng hình ảnh những việc có khả năng xảy ra trong tương lai.

Sự chắc chắn và không chắc chắn

Tư duy phân tích và logic giúp con người tự tin vào khả năng dự đoán tương lai. Về cơ bản, nếu bạn nghiên cứu chi tiết một tình huống thì bạn sẽ có thể dự đoán những gì xảy ra tiếp theo.

Đó là lý do tại sao các nhà lãnh đạo thuộc nhóm bán cầu não trái thường tự tin về khả năng dự đoán tương lai của họ.

Trong trường hợp có rất nhiều chiến lược được đề xuất lên ban lãnh đạo, nếu CEO đã cân nhắc đánh giá của mình về tương lai thì không còn gì để bàn luận nữa. “Chúng ta sẽ thực hiện chiến lược A bởi nó sẽ mang lại kết quả tốt nhất trong tương lai có thể nhìn thấy trước”.

Chúng ta thường thấy nản lòng sau những buổi họp như vậy. Không ích gì khi tranh cãi với CEO một khi họ có khả năng phi thường trong việc dự đoán chính xác những gì sẽ xảy ra nếu công ty đi theo một chiến lược nhất định.

Chẳng hạn, bạn có biết rằng tất cả các phương tiện truyền thông in ấn, bao gồm cả cuốn sách bạn đang đọc, đều sẽ lỗi thời trước năm 2017? Ít nhất đó là những gì mà Steve Ballmer, CEO của Microsoft, đã dự đoán vào năm 2007.

Ballmer nói: “Trong vòng 10 năm tới, việc sử dụng các phương tiện truyền thông hiện nay, cho dù là ở dạng giấy in, tivi hay Internet, sẽ được tiến hành thông qua địa chỉ IP và hoàn toàn được số hóa. Tất cả mọi thứ sẽ được truyền tải nhờ hệ thống số. Tất cả những gì bạn đọc đều hiện ra từ màn hình”.

Như chúng ta còn nhớ, đài phát thanh đã làm báo chí trở nên lỗi thời. Truyền hình đã làm đài phát thanh trở nên lỗi thời. Còn Internet thì đã làm mọi thứ trở nên lỗi thời. Sớm hay muộn, chúng ta sẽ nhận ra điều đó.

“Tính chắc chắn” là đặc điểm của những người chịu sự chi phối của bán cầu não trái trong khi những người thuộc nhóm bán cầu não phải thì không bao giờ chắc chắn. (Thế giới này quá rộng lớn, quá phức tạp và quá mơ hồ để bất cứ ai có thể hiểu trọn vẹn).

Nếu bạn không chắc chắn về kết quả của nhiều chiến lược khác nhau thì bạn chắc chắn có khả năng nắm bắt một khái niệm mới tốt hơn.

Một lần nữa, câu hỏi đặt ra là bạn thuộc nhóm nào?

Thật tốt nếu chúng ta có thể kết hợp cùng lúc sự hoạt động của cả hai bán cầu não. Tuy nhiên, kết quả của các nghiên cứu lại không cho thấy vậy.

Thuận cả hai tay và cả hai bán cầu não đều phát triển

Thuận cả hai tay là một trường hợp cực kỳ hiếm. Phần lớn những người cho rằng mình thuận cả hai tay (ví dụ như những người có thể đổi tay đánh bóng chày) thật ra là những người thuận tay trái nhưng nhờ luyện tập rất nhiều mà đã học được kỹ năng sử dụng cả tay phải. Và ngược lại.

Trường hợp cả hai bán cầu não đều phát triển cũng rất hiếm. Bạn có thể rèn luyện bán cầu não kém phát triển hơn của mình nhưng không thể rèn luyện cho hai bán cầu não phát triển ở mức độ đồng đều như nhau. Tùy thuộc vào hoàn cảnh sinh ra, bạn sẽ trở thành người thuộc nhóm bán cầu não trái hay bán não phải.

Điều đó không phải là không tốt.

Thế giới cần tất cả các nhóm để phát triển. Thế giới cần cả nghệ sĩ và nhân viên ngân hàng, kế toán và nhạc sĩ, giáo viên và nhân viên bất động sản, nhà văn và kỹ sư, kiến trúc sư và luật sư.

Mỗi nghề nghiệp đều thu hút những người phát triển một bán cầu não nhất định. Để điều hành một tập đoàn cần tư duy phân tích và logic, còn để điều hành chương trình marketing của tập đoàn đó lại cần tư duy tổng hợp và trực giác.

Một lần nữa, bạn thuộc nhóm nào?

Khi lần đầu tiên biết đến khái niệm này, phần lớn mọi người đều cho rằng mình thuộc nhóm bán cầu não trái phát triển. Tại sao lại như vậy? Đó là vì phần lớn mọi người đều rất tự tin vào bản thân. Họ cho rằng mình luôn luôn đúng. Và những người bất đồng quan điểm với họ đều sai.

"Tôi đúng và bạn sai" là quan điểm phổ biến và lành mạnh của bộ não. Tuy nhiên, làm thế nào mà con người lại có lòng tin mạnh mẽ đến vậy? Người ta cho rằng đó phải là kết quả của tư duy phân tích và logic.

Nhưng điều đó không hoàn toàn đúng. Bạn cũng có thể là người tự tin vào bản thân nhưng vẫn thuộc nhóm bán cầu não phải. Những người có tư duy trực giác cũng có thể cho rằng mình là người có tư duy logic. Thậm chí còn hơn vậy bởi họ không cần bằng chứng để chứng minh cho kết luận của mình.

Mặc dù bộ não không cân bằng nhưng bạn vẫn có thể sử dụng cả hai bán cầu não để suy nghĩ và hơi thiên về một trong hai bán cầu, cũng giống như một người có thể sử dụng hai tay khi lao động nhưng lại thuận tay trái hoặc tay phải.

Tuy nhiên, những người có hai bán cầu não phát triển quá mất cân bằng thường mắc phải các chứng rối loạn não bộ như chứng tự kỷ (trên bán cầu não trái) và chứng khó đọc (trên bán cầu não phải).

Đối với trẻ em có bộ não đang phát triển, các nhà khoa học nghiên cứu về thần kinh tin rằng các chứng rối loạn này có thể được chữa khỏi hoàn toàn bằng phương pháp tiếp cận bán cầu não, tức là kích thích một bán cầu não nhiều hơn bán cầu não còn lại. Trung tâm cân bằng não bộ là tổ chức đi tiên phong trong phương pháp này.

Nhà doanh nghiệp và nhà quản lý

Khái niệm bán cầu não trái và bán cầu não phải cũng giúp giải thích sự khác nhau giữa nhà doanh nghiệp và nhà quản lý.

Nhà doanh nghiệp luôn luôn thuộc nhóm bán cầu não phải. Đó là những "người nhìn xa trông rộng" tập trung vào "bức tranh tổng thể" nên thường chịu tổn thất ngắn hạn. (Đây là một ví dụ của tư duy tổng hợp và trực giác).

Lịch sử cho thấy rằng nhà doanh nghiệp có thể không phải là một nhà quản lý dài hạn tốt. Để vực công ty khỏi thất bại thì cần một người thuộc nhóm bán cầu não phải nhưng khi công ty đã hồi phục thì lại cần một người thuộc nhóm bán cầu não trái để điều hành.

Stefan Stern đã viết trên tờ Financial Times: "Không có nhà doanh nghiệp sẽ không có doanh nghiệp. Nhưng nếu chúng ta để các nhà doanh nghiệp gánh vác công việc thì sẽ không còn lại bao nhiêu doanh nghiệp".

Cuộc chiến trong phòng họp ban giám đốc

Trong thời gian làm tư vấn, chúng tôi đã có cơ hội tham gia vào rất nhiều cuộc chiến như vậy và thậm chí còn gặp thương tổn mới có thể chứng minh được điều đó.

Tất cả các cuộc chiến này đều có một chủ đề chung. Nhà quản lý ủng hộ những ý tưởng và khái niệm được coi là tấm gương phản chiếu tư duy của nhóm bán cầu não trái.

Chúng ta ủng hộ những ý tưởng và khái niệm có thể không logic nhưng theo trực giác chúng ta tin rằng những ý tưởng này sẽ có hiệu quả. Đây là tấm gương phản chiếu tư duy của nhóm bán cầu não phải.

Ai là người quyết định? Đương nhiên mọi quyết định về marketing đều phải được nhà quản lý thông qua.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ khám phá 25 khía cạnh khác nhau về quan điểm giữa tư duy của nhà quản lý và tư duy của nhà marketing – hay giữa tư duy của người thuộc nhóm bán cầu não trái và tư duy của người thuộc nhóm bán cầu não phải.

Không phải mọi nhà quản lý đều thuộc nhóm bán cầu não trái, và đương nhiên không phải mọi nhà marketing đều thuộc nhóm bán cầu não phải.

Không còn nghi ngờ gì khi cho rằng Steve Jobs nhà diễn thuyết vĩ đại của thế giới kinh doanh là một CEO thuộc nhóm bán cầu não phải khi ông rất coi thường các nghiên cứu thị trường và đặc biệt thiên về hình ảnh – hai đặc điểm của nhóm người chịu sự chi phối của bán cầu não phải.

Sự đa dạng trong phòng họp

Rất nhiều cuộc chiến đã xảy ra trong phòng họp giữa hai nhóm người có chung mục đích nhưng suy nghĩ khác nhau. Chỉ cần họ có thể thấu hiểu lẫn nhau thì sự đa dạng này sẽ trở thành một điều tốt.

Gần đây, chúng tôi có tư vấn cho một khách hàng tại Ấn Độ. Buổi tư vấn này đã rất thành công. Và vị khách hàng đã thuê chúng tôi tư vấn cho dự án thứ hai.

Sau này, vị tổng giám đốc điều hành tiết lộ rằng ông cho rằng ý tưởng của chúng tôi “rất ngớ ngẩn” nhưng vẫn quyết định thực hiện bởi ông tin tưởng vào chúng tôi.

Đó là ví dụ điển hình của những việc cần xảy ra. Nếu bạn là một người thuộc nhóm bán cầu não trái suy nghĩ logic, bạn sẽ không nhiệt tình với các khái niệm marketing do những người thuộc nhóm bán cầu não phải phát triển. Các khái niệm này chẳng có ý nghĩa gì.

Chúng tôi hy vọng rằng các nhà quản lý sẽ dành thời gian để tìm hiểu kỹ hơn về các khái niệm marketing, đặc biệt là sự khác nhau giữa suy nghĩ thông thường và suy nghĩ kiểu marketing.

Chúng tôi cũng hy vọng rằng các nhà marketing sẽ dành thời gian để tìm hiểu xem tại sao ban giám đốc lại bác bỏ đề xuất của mình và đặc biệt là việc trình bày lại những bản đề xuất này sao cho cho phù hợp với tư duy ngôn ngữ, phân tích và logic của nhóm bán cầu não trái.

Đó là chính là mục đích của cuốn sách này.



Theo một khảo sát gần đây của Spencer Stuart, trong những giám đốc cấp cao của một công ty thì giám đốc marketing có thời gian công tác ngắn nhất ở chức vụ của mình. BusinessWeek viết: “Đây là công việc cần rất nhiều năng lượng”.

Lời giới thiệu

Bức màn nhung

Trên khắp nước Mỹ, từ General Electric5 tại New York cho đến công ty Walt Disney ở Los Angeles, một bức màn ngăn cách đã hạ xuống, tách biệt các nhà marketing với các nhà quản lý.

Đó là một câu hỏi hóc búa. David Packard, đồng sáng lập viên của Hewlett-Packard, từng phát biểu: "Marketing đóng vai trò quan trọng đến mức không thể giao phó nó cho các nhà marketing".

Nhưng mặt khác, marketing cũng là một công việc quá phức tạp đối với các nhà quản lý – những người vốn có rất ít kinh nghiệm trong lĩnh vực này và cũng không hiểu được những nguyên lý cơ bản của nó.

Vực sâu ngăn cách hai nhóm lãnh đạo

Có vẻ như vực sâu này ngày càng trở nên thăm thẳm hơn. Nó ngày càng làm xói mòn sự gắn kết cần thiết giúp làm nên thành công của một đội ngũ hoàn hảo, dù trong kinh doanh hay trong thể thao.

Ngày nay, câu thành ngữ "Mọi người vì một người, một người vì mọi người" hiếm khi được nhắc đến bên ngoài hành lang các tập đoàn của Mỹ.

Trong nhiều doanh nghiệp, một cuộc chiến giữa các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái và các nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải đang diễn ra ngày đêm. Điều đó ảnh hưởng không tốt đến doanh nghiệp, đến sự nghiệp của cả nhà quản lý và nhà marketing, đến khách hàng cũng như đến toàn bộ nền kinh tế.

Deloitte8 gần đây đã thực hiện 217 cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các lãnh đạo cấp cao tại năm quốc gia châu Âu và công bố kết quả như sau: "Phần lớn các CEO tin rằng công ty mình thấu hiểu vai trò của marketing trong khi các lãnh đạo cấp cao khác và cộng đồng marketing được phỏng vấn lại bác bỏ quan điểm này".

Tạp chí Fortune cũng góp phần xoáy sâu thêm vực thẳm này. Để kỷ niệm sinh nhật lần thứ 70, tạp chí đã chọn ra "75 cuốn sách dạy tất cả những điều bạn cần biết về kinh doanh".

Rõ ràng marketing không nằm trong số những điều bạn thật sự cần biết về kinh doanh bởi vì không có cuốn sách về marketing nào lọt vào danh sách này.

Hãy lấy Jack Welch làm ví dụ. Ông nguyên là CEO của General Electric và từng được tạp chí Fortune bầu chọn là "Nhà quản lý của Thế kỷ". Trong hai cuốn sách bán chạy nhất của mình có tên Straight from the Gut (tạm dịch: Nói thẳng) và Winning (tạm dịch: Giành chiến thắng), Nhà quản lý của Thế kỷ đã nói gì về marketing?

Gần như không có gì.

Tuy nhiên, ông cũng dành những lời tốt đẹp để nói về nhà quản lý nhân sự. "Người lãnh đạo bộ phận nhân sự phải là người quan trọng thứ hai trong một tổ chức".

(Một người thật sự bận rộn, có thể thay thế toàn bộ các CMO – giám đốc marketing, những người chỉ được làm việc trong vòng 26 tháng).

Jack Welch đã hoàn thành xuất sắc vai trò của mình tại General Electric. Tất nhiên, một trong những lý do là bởi ông không phải lo lắng quá nhiều về marketing khi GE đã là một thương hiệu mạnh trên thị trường.

Nếu để Welch chịu trách nhiệm điều hành Chrysler9 thì kết quả chắc chắn sẽ khác đi rất nhiều.

Sự cảm thông và khả năng tài chính

Là nhà marketing, chúng ta thường cảm thông với những người bạn giám đốc marketing. Tuy nhiên, khả năng tài chính của chúng ta lại phụ thuộc vào những giám đốc điều hành đã thuê chúng ta phụ trách các chiến lược marketing.

Là nhà tư vấn về marketing, chúng tôi đã có hân hạnh (cùng khổ đau) khi làm việc với hàng trăm công ty trong rất nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Chính CEO là người thuê chúng tôi. Chính CEO là người chỉ ra các vấn đề tồn tại của công ty. Chính CEO là người quyết định có thực hiện những đề xuất của chúng tôi hay không.

Những nhà marketing của công ty ở đâu trong các buổi tư vấn chiến lược do chúng tôi thực hiện? Họ thường ngồi một bên bàn họp. Bên còn lại dành cho các nhà quản lý của công ty. Và ở giữa hai bên là bức màn ngăn cách.

Trong cuốn sách này, chúng tôi cố gắng vén bức màn đó lên. Nhằm thu gọn khoảng cách giữa hai bên. Nhằm giải thích nhà marketing với nhà quản lý, nhà quản lý với nhà marketing.

Giảng dạy một giám đốc điều hành

Có lẽ bạn cho rằng các nhà tư vấn về marketing như chúng tôi sẽ dành phần lớn thời gian tư vấn cho khách hàng về những chiến lược và chiến thuật của một chiến dịch marketing. Tuy nhiên, chúng tôi lại không làm như vậy. Chúng tôi dành phần lớn thời gian để giảng dạy cho nhà quản lý về những nguyên tắc cơ bản của marketing.

Phần lớn các CEO đều rất thông minh. Một bóng đèn mờ hiếm khi làm sáng nổi một góc công ty. Một khi CEO hiểu được khả năng và hạn chế của marketing thì CEO đó sẽ biết phải làm gì.

Không may là, những CEO thông minh này lại thường có suy nghĩ lệch lạc về marketing.

Rất khó thay đổi những bộ óc này bởi hầu hết những gì các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái này biết về marketing đều hoàn toàn sai lầm.

Marketing không tuân theo lối suy nghĩ thông thường và cũng không dễ dàng nắm bắt. Bởi nếu nó đơn giản đến vậy thì ngay từ đầu đã chẳng cần thuê CMO. Thay vào đó, hãy cứ để cho những nhà quản lý suy nghĩ theo lẽ thường của công ty đảm nhiệm luôn bộ phận marketing.

Lần lượt từng công ty đều gặp khó khăn bởi họ đã thuê những CEO năng nổ và hiểu biết lẽ thường nhưng lại hiểu rất ít hay thậm chí không hiểu gì về marketing.

Hãy nghiên cứu trường hợp của Chrysler. Trong năm 2006, doanh thu bán hàng của Chrysler giảm 7% và công ty lỗ 1,5 triệu đô-la. Đó là một trong những lý do tại sao trong năm 2007, công ty mẹ của Chrysler là Daimer đã chính thức bán công ty này cho Cerberus Capital Management10.

Cerberus sẽ làm gì kế tiếp? Họ đã thuê Robert Nardelli, nguyên tổng giám đốc điều hành của Home Depot11 chèo lái Chrysler khỏi cơn hoạn nạn.

Vậy lĩnh vực chuyên môn của Nardelli là gì? Theo báo chí, ông là chuyên gia về "sản xuất và giảm chi phí".

Nardelli đã phát biểu về dự định điều hành Chrysler bằng cách cắt giảm 13.000 nhân viên như sau: "Các nhân viên hiểu điều này. Những gì chúng tôi muốn là cắt giảm nhân viên nhanh hơn và hiệu quả hơn".

Nhanh hơn? Hiệu quả hơn? Đó có phải là vấn đề của Chrysler? Bất cứ nhà marketing nào cũng hiểu rõ vấn đề thật sự của Chrysler không phải ở khâu sản xuất và càng không phải ở chiến lược giá cả.

Hãy thử kể ra một lý do để mua xe Chrysler. Chúng tôi không thể nghĩ được lý do nào, còn bạn thì sao?

Chrysler gặp vấn đề với marketing

Làm cho những chiếc Chrysler rẻ tiền chạy nhanh hơn không thể giải quyết được vấn đề này. Các sản phẩm của Chrysler vốn đã rẻ hơn so với Toyota, Honda hay Nissan.

Các giám đốc điều hành gặp nhiều khó khăn trong việc phát hiện những vấn đề về marketing. Bạn không phải là một CEO cho đến khi bạn thực sự đam mê công ty của mình và thể hiện lòng chung thủy vĩnh viễn với các thương hiệu của công ty.

Ngay đến người ngoài cũng phải quỳ gối sùng bái những thương hiệu của công ty.

Nardelli đã phát biểu khi mới bước chân vào Chrysler: "Đây không chỉ là vấn đề tài chính. Vấn đề ở đây là đưa Chrysler, một thương hiệu mẫu mực đến khó tin, về với vị trí đích thực".

Bạn sẽ không thể giải quyết vấn đề nếu chưa nhận ra bản chất của nó. Có nhà marketing nào lại coi Chrysler là một "thương hiệu mẫu mực đến khó tin"?

Có thể là Mercedez-Benz. Nhưng Chrysler ư?

Theo quan điểm của nhà marketing, phần lớn các thương hiệu của Chrysler đều trong tình trạng hỗn độn. Một chiếc Chrysler là gì? Đó có thể là chiếc minivan PT Cruise rẻ tiền hoặc mẫu Chrysler 300 đắt đỏ.

Vậy còn một chiếc Dodge gì? Ô tô hay xe tải giá rẻ?

Một năm trước khi Chrysler mua thương hiệu ô tô American Motors, thương hiệu này cũng đang trong tình trạng hỗn độn. Thương hiệu được biết đến nhiều nhất của American Motors chỉ là Jeep. (Thậm chí hồi đó, American Motors còn cho rằng các cửa hàng bán xe Jeep cần bán xe khách với thương hiệu Eagle).

Sau cuộc sáp nhập, thương hiệu American Motors duy nhất mà Chrysler quyết định giữ lại là Jeep. Các thương hiệu còn lại bị xếp xó.

Hai quyết định khác nhau trong mỗi trường hợp

Một quyết định là của nhà quản lý và quyết định còn lại là của nhà marketing.

Khi tập đoàn Daimler-Benz mua lại Chrysler vào năm 1998 với giá 3 tỷ đô-la, tờ International Herald Tribune đã mô tả đó là "... một hợp đồng đánh dấu bước ngoặt đầu tiên cho tương lai của ngành công nghiệp sản xuất ô tô toàn thế giới".

Bạn nghĩ gì về điều này? Chúng tôi cho rằng đây là một quyết định điển hình của nhà quản lý chịu sự chi phối của bán cầu não trái.

Quyết định của nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải sẽ ngược lại: một công ty sản xuất ô tô Đức - Mỹ bán những chiếc xe đắt và rẻ?

Theo trực giác của chúng tôi, điều này không có ý nghĩa marketing.

Và nó cũng không có ý nghĩa về mặt tài chính. Theo tính toán của chúng tôi, sau khi bán Chrysler cho công ty Cerberus Capital Management trong một hợp đồng khá phức tạp, số tiền 36 tỷ đô-la mà Daimler trả cho cuộc mua bán, thực chất chỉ trị giá khoảng 1,6 tỷ đô-la. (Gần đây Daimler đã điều chỉnh giảm giá trị cổ phần của mình tại Chrysler xuống 0).

Tại sao vụ mua lại Chrysler lại là thảm họa đối với Daimler? Đó là quyết định của nhà quản lý mà không tính đến hậu quả về mặt marketing.

Các nhà quản lý (và đồng minh trong cuộc sáp nhập và mua lại này) muốn ghép hai công ty lại để bổ sung cho nhau. Bằng cách đó, hai công ty sẽ mở rộng được thị trường tiềm năng.

Điều đó đúng, tuy nhiên, các nhà marketing đã chỉ ra rằng cuộc sáp nhập này có thể hủy hoại cả hai thương hiệu. DaimlerChrysler là một công ty sản xuất ô tô thiếu tính tin cậy và mục đích kinh doanh rõ ràng. Làm thế nào DaimlerChrysler có thể xây dựng thương hiệu trên một nền tảng thiếu vững chắc như vậy?

(Điều này cũng tương tự như khi sáp nhập Coca-Cola với Eastman Kodak để tạo ra một tập đoàn kinh tế mang tên Coca-Kodak).

Giá đắt và giá rẻ

Với tư duy logic, các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái luôn muốn tăng doanh số bán hàng. Vì vậy, họ chú trọng vào việc cắt giảm chi phí và chuyên môn hóa sản xuất.

Các nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải có tư duy trực giác cao lại muốn xây dựng thương hiệu. Thông thường, cách tốt nhất để xây dựng thương hiệu là định giá sản phẩm của mình cao hơn sản phẩm của đối thủ. Bằng cách này, bạn có thể tạo được nhận thức rằng thương hiệu của mình "tốt hơn".

(Ví dụ như: cà phê Starbucks, nước tăng lực Red Bull, rượu vodka Absolut, rượu Grey Goose, đồng hồ Rolex,

ô tô Lexus, ô tô Mercedes-Benz, thiết bị âm thanh Bose, máy hút bụi Dyson, nước khoáng Evian, mù tạt Grey Poupon, bánh kẹo Godiva và rất nhiều thương hiệu khác).

Định giá cao chưa chắc đã không tốt. "Thương hiệu" có thể được định nghĩa là những sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn so với các hàng hóa tương tự.

Nếu khách hàng không trả cho thương hiệu của bạn mức giá cao hơn so với giá họ trả cho hàng hóa tức là bạn không thực sự có một thương hiệu. Tất cả những gì bạn có chỉ là hàng hóa đã được đặt tên.

Lịch sử của Federal Express12 đã minh chứng sự khác nhau giữa phương pháp tiếp cận của nhà quản lý và nhà marketing – hay nói cách khác là sự khác nhau giữa việc cạnh tranh bằng "giá cả" và bằng "thương hiệu".

Ban đầu, Federal Express cố gắng cạnh tranh với Emery Air Freight13 bằng cách giảm giá. Giá ba loại hình dịch vụ của Federal Express (bao gồm vận chuyển qua đêm, hai ngày và ba ngày) đều thấp hơn các dịch vụ tương tự của Emery.

Tuy nhiên, chiến lược này không hiệu quả. Chỉ trong ba năm đầu tiên hoạt động, Federal Express đã thua lỗ tới 29 triệu đô-la.

Sau đó, doanh nhân Fred Smith, chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành của FedEx, đã quyết định chuyển sang phương pháp tiếp cận bằng thương hiệu. Ông thu hẹp trọng tâm kinh doanh vào dịch vụ vận chuyển qua đêm, tăng ngân sách quảng cáo lên năm lần và sử dụng khẩu hiệu: "Mọi thứ phải đến nơi trong vòng một đêm".

Kết quả của cuộc lội ngược dòng này thật đáng ngạc nhiên. Federal Express tiếp tục thống trị thị trường vận chuyển qua đêm và trở thành một công ty có quy mô hoạt động lớn hơn nhiều so với Emery.

Điều đáng nói ở đây là Federal Express chưa bao giờ phải từ bỏ dịch vụ vận chuyển hai ngày và ba ngày của mình. Hai loại hình dịch vụ này vẫn nhận được đơn hàng vận chuyển bằng đường hàng không của công ty.

Nhưng, trong tiềm thức của khách hàng, FedEx vẫn là dịch vụ vận chuyển "qua đêm".

Mở rộng kinh doanh và thu hẹp kinh doanh

Khi phải lựa chọn chiến lược kinh doanh, nhà quản lý và nhà marketing là hai cực hoàn toàn trái dấu.

Suy nghĩ ban đầu của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái thường là mở rộng kinh doanh. Tại Home Depot, một trong những hành động đầu tiên của Nardelli là mở rộng việc kinh doanh cho thuê nhà cao tầng bằng cách mua lại 20 nhà cung cấp bán buôn. (Home Depot cuối cùng cũng phải bán đi nhánh kinh doanh này).

Suy nghĩ đầu tiên của nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải thường là thu hẹp trọng tâm kinh doanh. Bạn không thể xây dựng thương hiệu nếu không có chỗ đứng nhất định trong tâm trí khách hàng. Thông thường, cách tốt nhất để có chỗ đứng là tách biệt dịch vụ bạn có thể thống trị trên thị trường hoặc đặc tính chỉ riêng bạn có.

FedEx ngày nay sẽ đứng ở đâu nếu công ty thuê một "chuyên gia về sản xuất và cắt giảm chi phí" làm giám đốc điều hành?

Có lẽ sẽ cùng vị trí với Chrysler.

Chúng ta hãy cùng vén bức màn ngăn cách. Hãy giúp nhà quản lý hiểu về nhà marketing cũng như giúp nhà marketing hiểu về nhà quản lý.



Trong một khảo sát có sự tham gia của 1200 người tiêu dùng, Crystal Pepsi được bình chọn là "sản phẩm mới tốt nhất của năm". Mười hai tháng sau, sản phẩm này biến mất trên thị trường.

1. Nhà quản lý căn cứ vào thực tế. Nhà marketing tin tưởng vào nhận thức.

Max DePree, cựu CEO của Herman Miller14,phát biểu: “Trách nhiệm đầu tiên của người lãnh đạo là xác định thực tế”.

Nhà quản lý xử lý vấn đề thông qua bằng chứng và số liệu, một phương pháp tiếp cận vấn đề theo kiểu phân tích thuộc nhóm bán cầu não trái. “Tìm hiểu bản chất của sự việc” chính là mục đích của phương pháp này. Hay ngắn gọn hơn, nhà quản lý căn cứ vào thực tế.

Nhà marketing hầu như chỉ dựa vào nhận thức. Điều quan trọng nhất đối với nhà marketing không phải là “bằng chứng” mà là liệu suy nghĩ của khách hàng có phù hợp với thực tế hay không.

Vì rất khó có thể đo lường nhận thức con người nên nhà marketing thường sử dụng tư duy tổng hợp và trực giác của nhóm bán cầu não phải.

Tất nhiên nhà quản lý hiểu được tầm quan trọng của nhận thức. Nhưng vấn đề là họ tin rằng nhận thức chỉ là tấm gương phản chiếu hiện thực. Chỉ cần thay đổi hiện thực thì bạn có thể thay đổi được nhận thức.

Nhà marketing không đồng tình với suy nghĩ này. Thay đổi thực tế là một việc đơn giản còn thay đổi nhận thức là một trong những việc khó khăn nhất trên đời.

“Đây là hành động chắc chắn nhất của chúng ta từ trước đến nay.”

Đó là câu nói của một giám đốc điều hành trước buổi ra mắt sản phẩm mới có khả năng tạo dựng hoặc hủy hoại vị thế của công ty.

Vị giám đốc điều hành đó chính là Roberto Goizueta, cựu CEO của Coca-Cola, một người đã rất tự tin dự đoán về thành công của New Coke.

Làm sao có thể sơ suất được? Công ty đã tiến hành gần 200 cuộc thử nghiệm vị giác của khách hàng và kết quả đều chứng minh rằng công thức của New Coke cho cảm nhận tốt hơn so với công thức nguyên bản.

New Coke là một sản phẩm mới đã được cải tiến. Không phải những sản phẩm tốt hơn thường giành chiến thắng trên thị trường sao?

Câu trả lời chung cho câu hỏi này trong phòng họp của các doanh nghiệp Mỹ là: “Đúng vậy, sản phẩm tốt hơn luôn giành chiến thắng. Đó là lý do tại sao chúng ta sẵn sàng dành hàng triệu đô-la để cạnh tranh với đối thủ. Chúng ta sẽ không ra mắt một sản phẩm mới cho đến khi chúng ta có thể tạo được lợi thế cạnh tranh chắc chắn”.

Đó là thực tế làm việc trong vòng tuần hoàn của nhà quản lý chịu sự chi phối của bán cầu não trái. Đó cũng là lý do tại sao phần lớn những sản phẩm mới tại siêu thị và cửa hàng thuốc ở Mỹ hiện nay đều thất bại.

"Ý tưởng tuyệt vời nhất mà tôi từng có…"

Đó là phát biểu của David Novak, hiện là CEO của Yum! Brand15,về sản phẩm cola trong suốt có tên Crystal Pepsi. Tuy nhiên, ông cũng nhanh chóng bổ sung rằng sản phẩm này "đã được triển khai một cách tồi tệ".

Novak nói: "Crystal Pepsi là một ý tưởng đi trước thời đại. Nó thật sự là một ý tưởng tuyệt vời".

Tuy nhiên, ông cũng không để thất bại của Crystal Pepsi ảnh hưởng xấu đến sự tự tin vào khả năng dự đoán tương lai của mình: "Đáng lẽ chúng tôi nên sáng suốt hơn trong việc định vị sản phẩm để nó có vị giống Pepsi hơn, như mọi người đề xuất, nếu như vậy sản phẩm này đã có thể bán chạy".

Crystal Pepsi xuất hiện tại các siêu thị vào năm 1992, một năm mà "cơn sốt cola trong suốt" bao trùm lên toàn nước Mỹ.

Bia Miller Clear cũng có mặt trên thị trường trong năm đó. Trong buổi giới thiệu sản phẩm, một trong những giám đốc thương hiệu đã nói: "Nếu nhắm mắt, bạn sẽ nghĩ mình đang uống bia thường".

Một biên tập viên có mặt tại buổi họp báo đã hỏi lại: "Có phải chỉ khi nhắm mắt mới thấy giống vị bia thường?"

Bia trong suốt, cola trong suốt, kem đánh răng trong suốt, nước rửa tay trong suốt, nước rửa bát trong suốt, nước lau kính trong suốt, sản phẩm ngăn tiết mồ hôi trong suốt, sản phẩm khử mùi trong suốt, mỹ phẩm trong suốt, xăng trong suốt và hàng loạt những sản phẩm trong suốt khác đã được tung ra thị trường.

Tuy nhiên, không sản phẩm nào trong số này tạo được ấn tượng.

Trên thực tế, Miller Clear chỉ có vị giống bia thường nếu bạn thật sự nhắm mắt. Còn khi bạn mở mắt và uống Miller Clear thì nó lại có vị như bia chay. Nhận thức luôn lấn át thực tế.

Lý do khiến những ý tưởng tồi luôn sống sót tại cấp quản lý là sự thiếu liên kết giữa chiến lược và triển khai. Một CEO mơ về ý tưởng tồi có thể đổ lỗi cho quá trình triển khai.

"Ý tưởng tuyệt nhất tôi từng có nhưng đã được triển khai thật tồi tệ". Rất nhiều nhà quản lý, chính trị gia và nhà sản xuất phim nói những điều y hệt như vậy. Và họ đã thực sự nói vậy.

Điều mỉa mai ở đây là, "màu đỏ" trong đồ uống cola chỉ là phẩm màu được thêm vào hỗn hợp trước khi đem đóng chai. Không hơn.

Nhận thức của khách hàng là các sản phẩm cola phải luôn có màu nâu đỏ. Bạn có thể bỏ qua nhận thức này và tự chịu rủi ro.

Crystal Pepsi có phải là sản phẩm bán chạy không? Nó có thể có vị giống hệt sản phẩm Pepsi thông thường và vẫn nổi bật trên thị trường. Đó là quan điểm của nhà marketing.

"Chiếc xe sang trọng bậc nhất hiện đang bán trên thị trường"

Là dự án con cưng của Ferdinand Piech, Chủ tịch Hội đồng Giám sát của Volkswagen16,mẫu xe Phaeton sang trọng đã ra mắt thị trường vào năm 2003 và nhận được nhiều lời khen ngợi.

Tạp chí Business 2.0 ghi nhận: "Đó có lẽ là chiếc xe sang trọng bậc nhất đang được bán trên thị trường. Nó chắc chắn sẽ mang lại giá trị cao nhất trong dòng xe sang trọng quý phái. Không còn nghi ngờ gì nữa, đó là một phương tiện hoàn hảo".

Mới đây, Volkwagen đã tuyên bố thu hồi mẫu xe Phaeton tại thị trường Mỹ. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Kể từ lần ra mắt vào tháng 11 năm 2003, VW mới chỉ bán được 3.354 chiếc Phaeton tại Mỹ.

Tại sao Volkswagen, một công ty nổi tiếng với dòng xe nhỏ và tương đối rẻ, lại tung ra Phaeton, một loại xe bốn chỗ với giá 68.655 đô-la cho model V-8 và lên tới 100.255 đô-la cho phiên bản dung tích 12 xy lanh?

Đó là hiện thực trong kinh doanh. Khi thị trường xe giá rẻ đã bị các thương hiệu xe từ Nhật Bản và Hàn Quốc thống trị (như Toyota, Honda, Nissan, Mazda, Hyundai, Kia và các thương hiệu khác), thì nhân viên Volkswagen cho rằng họ cần tập trung vào thị trường xe đắt tiền hơn.

Hơn nữa, nhiều thương hiệu Trung Quốc giá rẻ cũng đang sẵn sàng nhảy vào thị trường Mỹ. Với thị trường đầy tính cạnh tranh như vậy, hoàn toàn dễ hiểu khi Volkswagen cố gắng chen chân vào thị trường xe lớn hơn, đắt tiền hơn và có thể mang lại lợi nhuận cao hơn. Đó là logic của những người thuộc nhóm bán cầu não trái trong kinh doanh. Và vì vậy Phaeton đã ra đời, một mẫu xe không những đánh dấu vị trí của Wolkswagen tại phân khúc thị trường xe sang trọng mà thành công của nó còn giúp đánh bóng tên tuổi những dòng sản phẩm còn lại của hãng.

Chúng ta có thể tưởng tượng được điều gì đã diễn ra trong phòng họp. Những người đàn ông trưởng thành với hàng chục năm kinh nghiệm trong ngành công nghiệp ô tô ngồi quanh bàn họp và quyết định cho ra mắt một mẫu xe Volkswagen với mác giá lên tới 6 chữ số.

(Chúng tôi chưa biết một nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải nào lại cho rằng đó là một ý tưởng sáng suốt).

Tạp chí Forbes gọi Phaeton là "một chiếc xe tuyệt vời". Tờ USA Today cũng dành cho mẫu xe này lời ngợi khen: "Mẫu mã đẹp. Thiết kế nội thất đạt tiêu chuẩn về đẳng cấp và phong cách. Hết sức thoải mái. Phong cách lái xe đáng yêu chưa từng có. Công suất tốt".

Tạp chí Business 2.0 kết luận lại rằng: "Tuy nhiên, công ty vẫn không thể bán được chiếc xe nào. Có thể đổ lỗi cho hai nhược điểm: biểu tượng của VW trên ga-lăng tản nhiệt phía trước và cốp xe phía sau".

Đó là nhận thức trong kinh doanh.

Wal-Mart bước lên bậc thang thời trang

Những gì diễn ra với Volkswagen cũng xảy ra tương tự với Wal-Mart17. Nhà quản lý nghĩ: "Chúng ta chỉ được tiếng bán hàng hóa giá rẻ".

Vậy Wal-Mart đã làm gì? Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái cho rằng: "Chúng ta có thể hướng tới một phân khúc thị trường có giá bán cao hơn". Vì vậy, tập đoàn đã thuê một giám đốc điều hành cấp cao từ Target18, mở một chi nhánh tại Fashion District, Manhattan, tổ chức một buổi trình diễn thời trang tại thành phố New York, đăng một bài quảng cáo dài tám trang trên tạp chí Vogue19, và bắt đầu bán nhẫn kim cương có giá lên tới 9.988 đô-la. (Chủ sở hữu xe Phaeton nay đã có lý do để mua sắm tại Wal-Mart).

Tuy nhiên, không chiến lược nào đạt hiệu quả. Tờ Wall Street Journal ghi nhận: "Thời trang của Wal-Mart đã bị hớ. Những nỗ lực của nhà bán lẻ giá rẻ này trong việc nâng tầm phong cách đã thất bại. ... Một số lượng lớn quần áo không bán được đang chất đống trên giá hàng và gây áp lực cho lợi nhuận".

Một đại lý phân phối hàng đầu của Wal-Mart đã xin rút lui khi nhận thấy sự không hợp thời trong nỗ lực thâm nhập thị trường thời trang và nội thất nhà ở của chuỗi bán lẻ giá rẻ Wal-Mart.

Gần đây, Wal-Mart lại mới tuyên bố sẽ thay đổi kiểu chữ trong biểu tượng của mình. "WAL-MART" nay trở thành "Walmart" với ngôi sao màu vàng. Nếu quần áo sành điệu không thể thay đổi nhận thức về thương hiệu thì biết đâu kiểu chữ sành điệu trong biểu tượng lại có thể làm được điều đó.

Đó là mơ ước của nhà quản lý. Khi một thương hiệu đã trở nên lâu đời và được biết đến nhiều trên thị trường như Wal-Mart thì không gì có thể thay đổi được nhận thức về thương hiệu. Người tiêu dùng sẽ chỉ liên tưởng biểu tượng mới với nhận thức cũ của họ về thương hiệu đó.

Nhà quản lý tiếp cận mọi tình huống theo một cách đúng mực và hợp lý. Họ luôn nhấn mạnh vào sản phẩm. "Nếu chúng ta có thể sản xuất ra một sản phẩm tốt hơn với giá hợp lý hơn thì chúng ta sẽ chiến thắng trong cuộc chiến marketing".

Nhà marketing tiếp cận tình huống theo quan điểm về triển vọng của tình huống đó. Họ nhấn mạnh vào nhận thức. “Làm thế nào chúng ta có thể cải thiện doanh thu bán hàng bằng cách tận dụng nhận thức về thương hiệu?”

Vấn đề “ai cũng biết”

Đây là nguyên nhân khiến marketing trở nên khó gấp bội. Chẳng hạn, khi bạn hỏi người bán xe ô tô về sự khác nhau giữa xe của Nhật và xe của Mỹ, người bán hàng đó chắc chắn sẽ nói: “Ai cũng biết xe của Nhật tốt hơn xe của Mỹ”.

Người mua có thể chưa từng thử nghiệm bất cứ chiếc xe nào của Mỹ, nhưng họ sẽ vẫn tin rằng xe của Nhật tốt hơn. Thậm chí ngay cả khi người mua đã từng thử nghiệm cả xe của Nhật lẫn xe của Mỹ thì họ có thể vẫn giữ nhận thức ban đầu.

Nếu xe của Nhật có vấn đề, chủ xe sẽ nghĩ rằng: “Đó chỉ là một trong những vấn đề hiếm khi xảy ra”. Nếu xe của Mỹ có vấn đề, chủ xe sẽ nghĩ rằng: “Người Mỹ sản xuất xe khác với người Nhật”.

Một lần nữa nhận thức lại chiến thắng. Tuy nhiên, đó lại không phải là quan điểm của những nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái.

Độ tin cậy dự đoán của thương hiệu ô tô	
1. Toyota	19. BMW
2. Honda	20. Pontiac
3. Scion	21. Chevrolet
4. Acura	22. Dodge
5. Lexus	23. Chrysler
6. Subaru	24. Nissan
7. Huyndai	25. Saab
8. Infiniti	26. Suzuki
9. Mitsubishi	27. Volkswagen
10. Mercury	28. Mini
11. Mazda	29. Porsche
12. Audi	30. Saturn
13. Lincoln	31. Cadillac
14. GMC	32. Jeep
15. Volvo	33. Jaguar
16. Ford	34. Hummer
17. Kia	35. Land Rover
18. Buick	36. Mercedes-Benz

Trong cuộc khảo sát năm 2007 về “độ tin cậy dự đoán”, *Consumer Report* đã xếp Mercedes-Benz cuối cùng trong số 36 thương hiệu ô tô lớn. Điều đó không quan trọng, doanh số bán hàng của Mercedes vẫn tăng đều.

2. Nhà quản lý tập trung vào sản phẩm. Nhà Marketing tập trung vào thương hiệu.

Năm 1989, với doanh thu bán hàng lên tới 127 tỷ đô-la, General Motos20 đứng đầu danh sách các công ty lớn nhất thế giới. Tập đoàn này kiếm được nhiều tiền (4,2 tỷ đô-la) và sở hữu nhiều tài sản (173 tỷ đô-la) hơn bất kỳ công ty nào khác.

Nhưng sau đó, mọi thứ bắt đầu xuống dốc. Chỉ ba năm sau, (năm 1992), General Motors đã thua lỗ tới 23,5 tỷ đô-la.

Trên thị trường chứng khoán hiện nay, cổ phiếu của General Motors chỉ trị giá khoảng 1,8 tỷ đô-la trong khi cổ phiếu của Toyota có giá trị gấp 61 lần (110,7 tỷ đô-la).

Chuyện gì đã xảy ra với General Motors? Theo các chuyên gia về quản lý, các nhà phân tích ngành công nghiệp ô tô và giới báo chí thương mại thì vấn đề quá hiển nhiên. Tập đoàn này không sản xuất được những chiếc xe mà mọi người muốn mua.

"Vẫn là vấn đề về sản phẩm"

Đây là tiêu đề của một bài viết mới được đăng của tổng biên tập tạp chí Automobile News (Tin tức ô tô) – cuốn Kinh Thánh của ngành công nghiệp này.

Trong bài viết này, ông khẳng định: "Có rất nhiều ví dụ về những sản phẩm đã thay đổi tương lai của một công ty sản xuất ô tô. Nhưng cũng có không ít sản phẩm dẫn đến cái chết chậm chạp và im ắng cho công ty. Thị phần liên tục giảm chính là biểu hiện của những sản phẩm như vậy".

Cuối cùng ông kết luận: "Một lần nữa thực tế lại chứng minh rằng trong ngành công nghiệp ô tô, không gì quan trọng bằng sản phẩm".

Không gì quan trọng bằng sản phẩm ư? Đó là tư duy đặc trưng của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái.

Điều đó nghe có vẻ rất logic, ai có thể phản đối được?

Tuy nhiên, khi bạn phân tích tình huống từ quan điểm của người mua xe thì logic về "sản phẩm tốt hơn" sẽ không còn ý nghĩa nữa.

Người mua có thể dạo qua các cửa hàng trưng bày ô tô của các hãng như Ford, Chevrolet, Dodge, Toyota, Honda và Nissan để so sánh những chiếc xe này. Nhưng để làm gì?

Ngay đến một chuyên gia về ô tô cũng khó có thể nhận ra sự khác biệt đáng kể về chất lượng giữa chúng.

Tất nhiên vẫn có những khác biệt đáng kể nhưng không phải ở bản thân sản phẩm, mà ở trong nhận thức của người mua.

• Nếu khách hàng tiềm năng muốn mua một chiếc xe giá rẻ thì họ sẽ tìm đến đại lý của Huyndai hay Kia.

• Một chiếc xe lắp ráp tốt? Toyota.

• Một chiếc thể thao đa dụng? Jeep.

• Một chiếc xe thú vị khi lái? BMW.

• Một chiếc xe an toàn khi lái? Volvo.

• Một chiếc xe Nhật sang trọng? Lexus.

• Một chiếc xe có uy tín? Mercedes-Benz.

• Một chiếc xe thể thao? Porsche.

Có sự khác biệt về chất lượng nào giữa những chiếc xe thành công và những chiếc xe thất bại không? Có thể có, nhưng ai đánh giá điều đó? Người mua xe không thể làm được việc đó. Và người mua xe cũng thường không chú ý đến những dịch vụ đánh giá chất lượng như Customer Reports (Báo cáo người tiêu dùng).

Ví dụ về hãng xe Mercedes-Benz

Trên thị trường Mỹ, doanh số bán hàng của Mercerdes liên tục tăng trong 14 năm qua – từ 61.899 chiếc bán ra vào năm 1993 lên tới 253.277 chiếc vào năm 2007, tức là tăng khoảng 309%.

Bỏ qua những câu chuyện tiêu cực của giới truyền thông về độ tin cậy của thương hiệu này, doanh số bán hàng vẫn không hề giảm.

BIỂU TƯỢNG CỦA NGÀNH KỸ NGHỆ ĐANG SA SÚT

Trong các cuộc khảo sát gần đây, xếp hạng chất lượng của xe Mercedes đều giảm.

Wall Street Journal,

ngày 4 tháng 2 năm 2002

MERCEDES ĐỤNG ĐẦU VỚI KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG

BusinessWeek,

ngày 21 tháng 7 năm 2003

MERCEDES GẶP PHẢI Ổ GÀ

Người đi xe ngày càng phàn nàn nhiều hơn.

Giá trị xe đã qua sử dụng ngày càng giảm.

Fortune,

ngày 27 tháng 10 năm 2003

Vậy thì đã sao? Nếu không phải là một sản phẩm ô tô tốt thì Mercedes-Benz vẫn là một thương hiệu ô tô tốt.

Sự thay đổi của thời cuộc

Năm 1989, khi General Motors còn là ông hoàng của ngành công nghiệp sản xuất ô tô thì Cadillac – thương hiệu ô tô hạng sang của hãng, đạt doanh số bán hàng gấp 3,5 lần doanh số của Mercedes (266.899 chiếc so với 76.152 chiếc).

Năm 2007, doanh số bán hàng của Mercedes là 253.277 chiếc, vượt qua doanh số của Cadillac với 214.726 chiếc, một chiến tích đáng ca ngợi khi giá của một chiếc Mercedes thường đắt hơn giá của một chiếc Cadillac.

Bạn có nhớ cái thời thương hiệu Cadillac còn có giá trị không? Bạn còn nhớ cái thời người ta vẫn thường ca ngợi thương hiệu nổi bật của một dòng xe bằng cách ví von "đó là chiếc Cadillac của dòng xe này" không?

Điều đó nay không còn nữa. Cadillac chỉ còn là thương hiệu ô tô đã bị đối thủ vượt mặt bằng một chiến lược hiệu quả hơn.

Không có gì ngạc nhiên khi General Motors gặp phải khó khăn. Chỉ riêng năm 2005, General Motors đã thua lỗ 10,6 tỷ đô-la, trong năm 2006 là 2 tỷ đô-la và trong năm 2007 lên tới 38,7 tỷ đô-la.

Hãng xe Ford cũng gặp khó khăn. Trong ba năm vừa qua, công ty đã thua lỗ 13,9 tỷ đô-la.

Nhà quản lý thường cho rằng vấn đề của ngành công nghiệp ô tô Mỹ là chi phí chăm sóc sức khỏe và trợ cấp hưu trí quá cao. Nhưng hãy xem lại trường hợp của Daimler AG21 của Đức.

Đức là một trong số đất nước có chi phí sản xuất cao nhất thế giới. Theo một khảo sát gần đây của công ty kiểm toán KPMG, chi phí sản xuất tại Đức cao hơn 17% so với chi phí sản xuất tại Mỹ. Hơn nữa, Daimler còn phải trả phí vận chuyển một số xe và phụ tùng Mercedes-Benz qua Bắc Đại Tây Dương.

Mặc cho chi phí cao cùng gánh nặng thua lỗ từ công ty con Chrysler, Daimler vẫn đạt lợi nhuận sau thuế 13,5 tỷ đô-latrong vòng ba năm vừa qua.

Đơn giản, Mercedes là một thương hiệu tốt hơn Cadillac.

Sản phẩm tốt hơn và thương hiệu tốt hơn

Theo lý thuyết, một sản phẩm tốt hơn về cơ bản là giống với sản phẩm của đối thủ nhưng "tốt hơn" về một khía cạnh nào đó có thể đong đếm được. Về bản chất, Coca-Cola và Pepsi-Cola hoàn toàn tương tự nhau, nhưng những bài kiểm tra vị giác lại chứng minh rằng Pepsi ngon hơn Coke.

Điều đó không quan trọng. Coca-Cola vẫn bán chạy hơn 50% so với Pepsi tại thị trường Mỹ. (Và ở thị trường khác thì con số này còn lớn hơn nữa).

Đơn giản Coca-Cola là một thương hiệu tốt hơn Pepsi-Cola.

Tại sao vậy? Coca-Cola là thức uống cola đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng nên được thừa nhận như "sản phẩm thật", thức uống cola nguyên bản đích thực.

Bạn không thể xây dựng một thương hiệu tốt hơn bằng cách trở nên tốt hơn đối thủ, mà bạn phải xây dựng thương hiệu bằng cách trở nên khác biệt so với đối thủ.

Khi Mercedes-Benz mới xuất hiện trên thị trường Mỹ, xe của hãng này đắt hơn đáng kể so với xe Cadillac. Giá cao tạo nên nhận thức rằng thương hiệu Mercedes có lẽ tốt hơn thương hiệu Cadillac.

Hay nói cách khác, Mercedes có đẳng cấp riêng.

(Điều này càng được củng cố bằng chủ đề quảng cáo lâu năm của Mercedes: "Lắp ráp không giống bất cứ chiếc xe nào trên thế giới").

Chính vì giá cao mà doanh số bán hàng của Mercedes tăng chậm chạp. Dưới đây là doanh số hàng năm của xe Mercedes qua từng thập kỷ.

1954: 1.000 chiếc (số xe được nhập khẩu, không phải toàn bộ số xe này đều bán được hết trong năm đó)

1964: 11.234 chiếc

1974: 38.826 chiếc

1984: 79.222 chiếc

1994: 73.002 chiếc

Sau 40 năm có mặt trên thị trường Mỹ, số lượng xe bán ra hàng năm của Mercedes vẫn ít hơn số lượng xe bán ra của Chevrolet. Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi General Motors không thật sự quan tâm đến điều này.

Tuy nhiên, Mercedes lúc đó đang xây dựng một thương hiệu có thể trả cho cổ đông những phần cổ tức khổng lồ.

Những gì Mercedes làm trong ngành công nghiệp ô tô cũng được Absolut22 áp dụng với ngành sản xuất rượu vodka. Bằng cách định giá thương hiệu cao hơn 50% so với rượu vodka đang bán chạy của Smirnoff23, Absolut đã tạo được một dòng sản phẩm mới có tên vodka "thượng hạng".

Những gì Absolut đã làm với Smirnoff thì Grey Goose24 cũng làm lại với chính Absolut. Bằng cách định giá thương hiệu cao hơn 60% so với Absolut, Grey Goose được biết đến như sản phẩm vodka "siêu thượng hạng".

Bảy năm sau khi ra mắt thị trường, Sidney Frank, chủ sở hữu thương hiệu, đã bán Grey Goose với giá 2 tỷ đô-la cho Barcardi Ltd.25

Và Vin & Sprit, một công ty Thụy Điển sở hữu thương hiệu nổi tiếng Absolut Vodka, gần đây cũng bán thương hiệu này với giá 8,9 tỷ đô-la cho Pernod Ricard26 của Pháp. Một cuộc mua bán không tồi đối với một chất lỏng theo luật pháp phải "không màu, không mùi và không vị".

Đưa tư duy marketing lên tầm cao trong tổ chức

Bức màn nhung chia cách nhà quản lý và nhà marketing khiến điều này không thể thực hiện được.

Trước thành công vang dội trên toàn thế giới của thương hiệu Mercedes, bạn có thể nghĩ nhà quản lý Đức sẽ hiểu được thông điệp rằng thương hiệu quan trọng hơn sản phẩm. Và một trong những cách quan trọng nhất để gửi thông điệp về quảng bá thương hiệu chính là chắc chắn rằng sản phẩm được định giá đúng mực.

Không phải vậy. Theo tạp chí Automotive News, thành viên hội đồng quản trị Daimler chịu trách nhiệm về Mercedes nói rằng: "Mác giá không phải là đặc điểm tạo nên thương hiệu Mercedes, mà chính là chất lượng và công nghệ".

Chất lượng và công nghệ ư?

Đó là lý lẽ rõ ràng nhất cho buổi giới thiệu mẫu xe

A-class Mercedes tương đối rẻ tại châu Âu. Tại Mỹ, Mercedes-Benz đã đẩy mạnh việc bán mẫu xe C-class bằng những thông điệp quảng cáo như "Được lắp ráp như những chiếc Mercedes. Chạy như một chiếc Mercedes. Có giá của một chiếc xe thông thường".

Xe thông thường có giá của một chiếc xe thông thường. Xe sang trọng có giá của một chiếc xe sang trọng. Đó là nguyên lý marketing mà nhà quản lý của Mercedes dường như đã bỏ qua.

Khi bạn có một thương hiệu mạnh như Mercedes, bạn có thể mắc rất nhiều lỗi và vẫn tiến lên phía trước. Hãy so sánh General Motors và Ford với Daimler AG.

Năm ngoái, General Motors và Ford đã bán được 14,7 triệu xe trên toàn cầu, nhiều gấp ba lần lượng xe bán ra của Daimler (4,7 triệu). Tuy nhiên, trên thị trường chứng khoán, giá trị của Daimler vẫn là 27,5 tỷ đô-la, gấp bốn lần giá trị của General Motors (1,8 tỷ đô-la) và Ford (4,4 tỷ đô-la) cộng lại.

Đáng lẽ Cadillac nên làm gì? Đáng lẽ công ty nên chuyển lên dòng xe đắt tiền hơn để ngăn chặn thương hiệu Mercedes. Nhưng thay vào đó, công ty lại chuyển xuống dòng xe rẻ tiền hơn với các mẫu xe như Cimarron và Catera.

Bạn không thể kiếm được nhiều tiền bằng cách làm ra những sản phẩm tốt hơn mà chỉ bằng cách xây dựng thương hiệu tốt hơn.

Xin chào Audi

Chưa có thương hiệu ô tô nào được giới thiệu với nhiều tính năng công nghệ cải tiến như Audi, công ty con của Volkswagen. Một trong những sáng tạo của Audi bao gồm động cơ chủ động bốn bánh, bơm xăng trực tiếp, thiết kế tiên tiến của mẫu xe TT coupe (xe con hai chỗ ngồi) và roadster (xe con mui trần hai chỗ ngồi) và mẫu xe A8 sử dụng chất liệu nhôm và động cơ 12 xy lanh.

Theo lời chủ tịch Martin Winterkorn của Audi, mục tiêu của công ty là: "Audi AG muốn trở thành thương hiệu xe cao cấp hàng đầu trên toàn thế giới trước năm 2010".

Năm 2007, Johan de Nysschen, phó giám đốc điều hành của Audi tại Mỹ, cho biết ông muốn biến Audi thành một thương hiệu xe sang trọng, sành điệu và tinh tế tại thị trường Mỹ khi nhắm tới mục tiêu doanh số dài hạn đạt 200.000 chiếc vào năm 2015.

Để đạt được mục tiêu này, Audi vừa cho ra mắt mẫu xe thể thao R8 động cơ 420 mã lực và khung nhôm liên kết đa điểm space-frame với giá 110.000 đô-la, mẫu xe mui trần RS động cơ 420 mã lực với giá 82.675 đô-la và mẫu xe coupe thể thao S5 động cơ 354 mã lực với giá 51.275 đô-la. Marc Trahan, giám đốc điều hành thứ hai tại Mỹ của Audi khẳng định dòng xe thể thao sẽ "giúp củng cố và làm rõ hơn định nghĩa về một chiếc Audi".

Theo chúng tôi, Audi sẽ không trở thành thương hiệu xe hạng sang hàng đầu trên toàn thế giới trước năm 2010. Và Audi cũng không thể bán được 200.000 chiếc xe tại thị trường Mỹ trước năm 2015.

Trong 34 năm có mặt trên thị trường ô tô tại Mỹ, Audi chưa bao giờ bán được hơn 100.000 chiếc mỗi năm. Trong năm 2007, doanh số bán hàng là 93.506 chiếc, ít hơn thương hiệu Suzuki của Nhật với 101.884 chiếc.

Trong lĩnh vực ô tô, điều quan trọng nhất là thương hiệu chứ không phải sản phẩm. Và Audi là một thương hiệu yếu vì hai lý do sau: (1) Không giống Mercedes-Benz, Audi không phải

thương hiệu ô tô "đắt tiền" đầu tiên tại thị trường Mỹ, và (2) ít nhất tại thị trường Mỹ thì cái tên Audi nghe chán tương tự cái tên Suzuki. 27

Nói về vấn đề tên, nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái dường như có đôi tai bằng kim loại. Audi? Suzuki? Những cái tên này không có tính thơ ca như "Mercedes-Benz".

Tạm biệt Isuzu

"Lying Joe28" của Isuzu29 một thời từng nổi đình đám như Briney Spears30, Lindsay Lohan31 hay Paris32. Tạp chí Advertising Age đã chọn chương trình Joe Isuzu là chiến dịch quảng cáo hay thứ 83 của thế kỷ XXI, một thành công của "cỗ máy chạy xe đỉnh cao".

Cho dù nhân vật Lying Joe có nổi tiếng đến mấy thì Isuzu cũng đang bị loại khỏi thị trường Mỹ. Doanh số bán hàng ảm đạm. Trong năm 2007, chỉ có 7.098 chiếc Isuzu được bán ra tại Mỹ.

Điều gì đã xảy ra với Isuzu? Theo một báo cáo, "nguyên nhân dẫn đến cái chết của Isuzu là: sáng tạo thất bại, đánh giá sai thị trường và ngân sách dành cho marketing dưới mức cần thiết" (Lời giải thích logic điển hình cho vấn đề).

Còn cái tên Isuzu thì sao? Mỗi khi một thương hiệu với cái tên không hay thất bại trên thị trường, các nhà lãnh đạo thuộc nhóm bán cầu não trái không bao giờ đổ lỗi cho cái tên. Họ luôn đổ lỗi cho sản phẩm.

Còn những nhà marketing chịu sự chi phối của bán cầu não phải lại coi một chiếc xe ô tô giống như một chai bia. Bảng tên bạn mang trên người nói lên con người và chính kiến của bạn.

"Tôi lái một chiếc BMW" là một lời tuyên bố với bạn bè và hàng xóm của bạn. "Tôi lái một chiếc Isuzu" có thể nói gì về địa vị của bạn trong cuộc sống?

Bạn không thể có được lời tuyên bố nào với cái tên như "Isuzu". Người tiêu dùng không thể đánh vần cũng không thể phát âm cái tên này (Nó được phát âm là "e-suzu" chứ không phải "i-suzu").

Isuzu không phải là thương hiệu xe nhập khẩu đầu tiên có tên không hay và bị loại khỏi thị trường Mỹ. Peugeot33 bị loại vào năm 1991, Yugo34 bị loại vào năm 1992, Daihatsu35 bị loại vào năm 1993 và Daewoo36 bị loại vào năm 2002.

Isuzu, Daewoo, Daihatsu, Yugo và Peugeot. Những cái tên này có điểm gì chung? Đối với những người nói tiếng Anh, những cái tên này nghe không nhịp nhàng và thiếu âm điệu.

(Vẫn còn rất nhiều thương hiệu với những cái tên không rõ ràng đang muốn chen chân vào thị trường ô tô Mỹ. Có thể kể ra bốn thương hiệu là: Suzuki, Subaru37, Saab38 và Mitsubishi39.)

Bạn có ngạc nhiên không khi biết Isuzu đã bán được 650.734 chiếc xe trong năm 1997? (Isuzu Motors Ltd. là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 18 trên thế giới).

Công ty này chỉ không thể bán được nhiều xe tại Mỹ, thị trường ô tô lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, công ty vẫn bán được rất nhiều xe tại những nước không nói tiếng Anh.

Cái tên là nền tảng của một chương trình marketing. Bạn không thể xây dựng thương hiệu với một cái tên yếu. Làm vậy cũng giống như xây nhà trên cát.

Doanh số bán hàng hiện tại và nhận thức hiện tại

Những sản phẩm trị giá hàng trăm triệu đô-la được bán ra mỗi năm không làm cho công ty (hay thương hiệu của công ty) trở nên mạnh hơn. Trong dài hạn, điểm mấu chốt ở đây là nhận thức hiện tại chứ không phải doanh số bán hàng hiện tại.

Rất nhiều công ty có doanh số bán hàng hiện tại lớn nhưng nhận thức hiện tại lại rất yếu. Cuối cùng, nhận thức yếu kém này sẽ làm giảm doanh số bán hàng và xói mòn thực lực tài chính của công ty.

Hãy lấy ví dụ với Chevrolet và Ford, hai thương hiệu ô tô hàng đầu tại Mỹ. Cả hai thương hiệu đều tiếp tục bán được hàng triệu xe con và xe tải mỗi năm. Tuy nhiên, những thương hiệu yếu này được dựng lên nhờ ba yếu tố sau:

1. Số lượng xe Chevrolet và Ford trên đường cao tốc nhiều hơn bất kỳ thương hiệu xe nào khác. Khi chủ nhân những chiếc xe này muốn đổi xe, suy nghĩ đầu tiên của họ là mua một chiếc xe khác của cùng nhà sản xuất.

Tại sao lại vậy? Có lẽ là do hy vọng sẽ nhận được khoản tiền chênh lệch lớn hơn. Hoặc do mối quan hệ tốt với người bán hàng. Hoặc do cửa hàng bán lẻ ở gần đó.

2. Số lượng đại lý bán xe Chevrolet và Ford nhiều hơn bất kỳ thương hiệu xe nào khác.

Chevrolet có 3.976 còn Ford có 3602 cửa hàng nhượng quyền kinh doanh.

Toyota chỉ có 1.228 cửa hàng nhượng quyền kinh doanh. Nhưng không có gì ngạc nhiên khi trung bình các cửa hàng xe của Toyota bán được gấp đôi số xe con và xe tải so với Chevrolet.

3. Các cửa hàng bán xe Chevrolet và Ford có nhiều chương trình khuyến mại hơn. Trong tháng vừa qua, các cửa hàng bán xe của General Motors tung ra các chương trình khuyến mại với trị giá trung bình lên tới 3.858 đô-la cho mỗi chiếc xe bán ra, còn Ford là 3.410 đô-la. Trong khi giá trị khuyến mại trung bình của tất cả các thương hiệu xe Nhật Bản cộng lại chỉ là 929 đô-la cho mỗi chiếc xe bán ra.

Một vài năm trước, General Motors (GM) đã thuê Robert Lutz (cựu giám đốc điều hành của Chrysler và Ford) sáng tạo thêm những tính năng và thiết kế hấp dẫn cho sản phẩm của GM.

Và Lutz đã làm được điều này. Những người sành ô tô đều phải tán dương các mẫu xe của GM như Aura, Malibu, Soltice, Sky, CTS và nhiều mẫu xe khác.

Bản thân chiếc xe không có vấn đề gì, mà vấn đề nằm ở thương hiệu.

Khi GM đã nắm được phân nửa thị trường ô tô Mỹ, công ty cũng chuyển sang một chiến dịch marketing rất hài hòa. Chevrolet là dòng xe mở đầu. Tiếp đó bạn tiến lên trên bậc thang và hướng tới các dòng xe Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac.

Ngoại trừ Cadillac, chiếc thang thương hiệu của GM ngày nay không đi đến đâu cả. Chuyển từ Chevrolet sang Pontiac rồi Buick thật ra là bước chuyển ngang chứ không phải tịnh tiến. Cả ba thương hiệu này đều cạnh tranh trong cùng một danh mục xe.

(Nhiều năm trước, Pontiac được coi là Pepsi-Coca của xe con, một thương hiệu tập trung vào giới trẻ. Bạn có tin rằng GM đáng lẽ nên dành Corvette, chiếc xe dành cho giới trẻ, cho thương hiệu Pontiac thay vì Chevrolet hay không?)

Dòng xe mở đầu của GM là gì? Saturn hay Chevrolet? Câu trả lời là cả hai, và đây chắc chắn không phải tư duy marketing hợp lý của những người thuộc nhóm bán cầu não phải.

Nhiều năm trước, Al, đồng tác giả của cuốn sách này, được mời đến thăm Buick và được dẫn đi xem xưởng thiết kế. Ông đặt câu hỏi: “Họ đang làm gì ở đây vậy?”

Ai đó nói: “Họ đang thiết kế dòng xe mở đầu của chúng tôi là Buick”.

Al đáp lại: “Buick ư, dòng xe mở đầu của các bạn chính là Chevrolet”.

Chiến lược vô ích để đạt được sản phẩm tốt hơn

Hãy xem trường hợp của Microsoft Windows40 với hơn 90% thị phần hệ điều hành cho máy tính cá nhân trên toàn thế giới. Làm thế nào để hệ điều hành Macintosh của Apple41, thương hiệu đứng thứ hai, có thể cạnh tranh với Windows?

Bằng cách xây dựng một hệ điều hành tốt hơn chăng? Macintosh đã là một hệ điều hành tốt hơn rồi. Đây là những gì chuyên gia công nghệ lỗi lạc nhất của Mỹ – Walter Mossberg của Wall Street Journal – phát biểu về hệ điều hành này: “Macs có phần cứng, hệ điều hành và phần mềm đi kèm dành cho máy tính cá nhân tốt hơn Windows”.

Cho dù có phần cứng, hệ điều hành và phần mềm đi kèm tốt hơn thì Apple cũng chỉ nắm được khoảng 5% thị phần trên toàn thế giới.

Làm thế nào bạn có thể cạnh tranh với tương cà chua Heinz? Bằng cách tạo ra một loại tương cà chua ngon hơn chăng?

Làm thế nào bạn có thể cạnh tranh với tương ớt Tabasco? Bằng cách tạo ra một loại tương ớt ngon hơn chăng?

Sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn không làm nên thương hiệu mạnh. Chính thị phần của thương hiệu mới tạo ra sức mạnh đó. Những thương hiệu như chuỗi cửa hàng ăn nhanh McDonald's, cà phê Starbucks, đồng hồ Rolex và rất nhiều thương hiệu khác có được sức mạnh như ngày nay là vì chúng thống trị phân khúc thị trường của mình.

McDonald's có làm được bánh hamburger ngon hơn Burger King không? (Khi chúng tôi làm việc cho Burger King, nghiên cứu của họ chứng minh điều ngược lại.)

Starbucks có tạo ra loại cà phê ngon hơn loại cà phê tại các quầy cà phê thượng hạng của McDonals không? (Trang web Consumer Reports trả lời là không.)

Rolex có sản xuất được chiếc đồng hồ đeo tay tốt hơn so với các nhà sản xuất đồng hồ đeo tay sang trọng khác không?

Có thể có. Có thể không. Nhưng sự khác biệt dễ nhận thấy ở đây là chất lượng sản phẩm hiếm khi là nhân tố tạo nên thành công của thương hiệu hàng đầu. Qua thời gian, phần lớn những thương hiệu thuộc cùng một chủng loại sản phẩm trở nên giống nhau hơn. Người tiêu dùng chỉ nhận thấy sự khác biệt được tạo ra bởi bản thân thương hiệu đó.

Nhận thức điều khiển thực tế. Cà phê của Starbuck ngon hơn bởi người tiêu dùng cho rằng cà phê của Starbucks ngon hơn.

Thị phần càng lớn thì thương hiệu càng có ưu thế lớn hơn và ảnh hưởng nhiều hơn đến nhận thức của người tiêu dùng về hiện tại.

Người tiêu dùng coi mọi thanh kẹo đều giống nhau bởi vì không có thương hiệu kẹo nào thống trị chủng loại sản phẩm này.

Người tiêu dùng không coi mọi loại nước sốt đều giống nhau bởi Heiz đã thống trị thị trường nước sốt. (Người tiêu dùng nghĩ: "Heinz chắc chắn tốt hơn. Đó là thương hiệu hàng đầu.")

Thị phần của một thương hiệu tăng 1% sẽ tạo nên hai điều tuyệt vời sau: (1) nó giúp tăng sức mạnh của thương hiệu trong tâm trí người tiêu dùng, và (2) nó làm giảm sức mạnh của những thương hiệu của đối thủ.

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái muốn xây dựng sản phẩm tốt hơn. Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải muốn xây dựng thương hiệu thống trị thị trường.



Khi phim ảnh thống trị thị trường thì Kodak cũng là một thương hiệu rất mạnh. Khi chủng loại sản phẩm này tan biến, thương hiệu cũng mất hút theo. Ngày nay, Kodak chỉ còn là thương hiệu yếu.

3. Nhà quản lý muốn sở hữu thương hiệu. Nhà marketing muốn sở hữu sản phẩm.

Mặc dù nhà quản lý tập trung vào việc làm ra những sản phẩm tốt hơn nhưng họ không bỏ mặc thương hiệu. Quả là một điều trái ngược.

Nhà quản lý nhảy lên chiếc xe thương hiệu và xác nhận rằng chiếc xe này là của mình.

Một trong những ấn bản được đọc nhiều nhất của BusinessWeek là báo cáo thường niên về 100 thương hiệu hàng đầu trên toàn cầu và giá trị ước tính của những thương hiệu này.

Thương hiệu đứng đầu lâu năm nhất là Coca-Cola với giá trị khoảng 66,7 tỷ đô-la vào năm 2008. Vị trí thứ hai thuộc về IBM42 với giá trị khoảng 59 tỷ đô-la. Vị trí thứ ba thuộc về Microsoft cũng với giá trị 59 tỷ đô-la.

Những con số này thu hút sự chú ý của nhà quản lý. Không có gì ngạc nhiên khi rất nhiều giám đốc điều hành đánh đồng tiềm năng của công ty với giá trị thương hiệu.

Thương hiệu chỉ là phần nổi của tảng băng trôi

Tảng băng trôi là một chủng loại sản phẩm. Chiều rộng và độ sâu của tảng băng trôi sẽ quyết định giá trị của thương hiệu.

Người ta rất dễ nhầm lẫn chủng loại sản phẩm với thương hiệu. Người phục vụ thường hỏi: "Bạn muốn uống gì?". Khách hàng nghĩ: "Mình muốn uống bia, cốc-tai, rượu hay đồ uống không cồn nhỉ?"

Sau khi suy nghĩ, khách hàng trả lời: "Tôi muốn uống Coke".

Thương hiệu là phần nổi của chủng loại sản phẩm. Tuy nhiên, quyết định đầu tiên của khách hàng là lựa chọn loại sản phẩm, sau đó mới đến thương hiệu.

Khách hàng nghĩ về chủng loại sản phẩm, nhưng họ thường thể hiện sự lựa chọn chủng loại sản phẩm qua thương hiệu. Có vẻ như thương hiệu là quyết định quan trọng nhất, trong khi thực tế không phải vậy.

Chủng loại sản phẩm và thương hiệu luôn song hành. Nếu tảng băng tan chảy thì thương hiệu cũng sẽ tan chảy theo. Đó là lý do tại sao đa số các nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải đều quan tâm đến chủng loại sản phẩm trước tiên, sau đó mới đến thương hiệu.

Hãy lấy Kodak42 làm ví dụ. Năm 1999, Interbrand43 đã xếp Kodak ở vị trí thứ 16 trong số những thương hiệu có giá trị nhất trên thế giới với trị giá 14,8 tỷ đô-la.

Kể từ đó, cứ mỗi năm thương hiệu Kodak lại giảm cả thứ hạng và giá trị. Năm 2007, Interbrand xếp Kodak ở vị trí thứ 82 với trị giá chỉ 3,9 tỷ đô-la (Năm 2008, Kodak đã không lọt được vào danh sách này).

Chỉ trong tám năm, 74% tảng băng Kodak đã tan chảy hết.

Kodak là gì?

Đó là thương hiệu tốt nhất thế giới về phim dành cho nhiếp ảnh. Không may cho Kodak, thế giới đang chuyển sang sử dụng máy ảnh kỹ thuật số.

Nhiều năm trước, chúng tôi đã thảo luận vấn đề này với một giám đốc điều hành của Kodak. Một điều rõ ràng là nhiếp ảnh kỹ thuật số đang thay thế loại phim truyền thống. Chúng tôi đề xuất công ty nên cho ra mắt thương hiệu thứ hai.

Vị giám đốc điều hành cho rằng điều này là không cần thiết. Thương hiệu Kodak không chỉ là phim nhiếp ảnh mà còn là “sự tin tưởng”.

Người tiêu dùng tin tưởng vào sản phẩm phim nhiếp ảnh của Kodak, vậy tại sao họ lại không tin tưởng vào sản phẩm nhiếp ảnh kỹ thuật số của Kodak? Điều này rất logic đối với những người thuộc nhóm bán cầu não trái.

Tuy nhiên, logic không phải là điều quan trọng trong marketing. Cái tên Kodak chỉ là phần nổi của tảng băng nhiếp ảnh phim. Và cho đến nay, chưa có thương hiệu nào, kể cả Kodak, có thể leo được tới phần đỉnh của tảng băng trôi này.

Trên thực tế, tất cả những thương hiệu máy ảnh kỹ thuật số (như Sony, Nikon, Olympus, Pentax, Casio, Samsung, Panasonic, v.v…) đều chỉ là sự mở rộng dòng sản phẩm của những tảng băng trôi khác.

(Có gì đó không ổn khi một công ty có tên Công ty cổ phần Fujifilm lại giới thiệu sản phẩm máy ảnh kỹ thuật số Fujifilm).

Không ai cũng nghĩ về chủng loại sản phẩm. Người ta chỉ nghĩ đến thương hiệu. “Làm thế nào chúng ta có thể tận dụng thương hiệu nổi tiếng của mình để tạo nên một tảng băng trôi mới?”

Công ty Eastman Kodak đã bị sụp đổ bởi phương pháp tiếp cận thiên về thương hiệu này. Trong bảy năm cuối của thế kỷ XX (từ 1994 đến 2000), công ty đạt doanh thu bán hàng 104,1 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế là 7,3 tỷ đô-la hay biên lợi nhuận ròng là 7%.

Trong bảy năm đầu của thế kỷ XX (từ 2001 đến 2007), Eastman Kodak đạt doanh thu bán hàng 90,7 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế là 380 triệu đô-la hay biên lợi nhuận ròng chỉ là 0,4%.

(Thị trường chứng khoán cũng mất niềm tin vào thương hiệu Kodak.)

Điều khó hiểu về trường hợp của Kodak nằm ở thực tế là vào năm 1976, công ty đã phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số. Nếu Kodak dành một thương hiệu mới cho phát minh này thì công ty có lẽ đã trở thành người chiến thắng.

Thống trị một chủng loại sản phẩm

Đó chính là mục đích thật sự của một chiến dịch marketing. Một thương hiệu không thống trị được chủng loại sản phẩm thì thường là một thương hiệu yếu.

Red-Bull thống trị sản phẩm nước uống tăng lực. Starbucks thống trị sản phẩm cà phê chất lượng cao. Google thống trị dịch vụ tìm kiếm trên mạng. The Body Shop thống trị dòng mỹ phẩm từ thiên nhiên. Whole Foods thống trị sản phẩm thức ăn hữu cơ. BlackBerry thống trị dịch vụ email không dây.

Bạn có ngạc nhiên không khi biết tất cả những thương hiệu thành công gần đây đều do các doanh nhân chứ không phải công ty khởi xướng?

Đáng lẽ không nên như vậy. Công ty lớn bận đánh bóng thương hiệu của mình trong khi doanh nhân đang tìm cách thống trị chủng loại sản phẩm mới. Công ty lớn nghĩ về thương hiệu. Doanh nhân nghĩ về chủng loại sản phẩm.

Thương hiệu rất quan trọng nhưng chúng chỉ có giá trị nếu đại diện cho một chủng loại sản phẩm nhất định. Theo xếp loại của Interbrand, Coca-Cola là thương hiệu giá trị nhất thế giới. Tuy nhiên, giá trị của thương hiệu Coca-Cola ngày càng giảm nhanh. Năm 1999, giá trị của thương hiệu này là 83,8 tỷ đô-la. Nhưng đến năm 2008, giá trị của nó giảm chỉ còn 66,7 tỷ đô-la.

Vì sao giá trị thương hiệu Coca-Cola ngày càng giảm?

Bởi tảng băng cola đang tan dần. Kể từ thiên niên kỷ mới này, cứ mỗi năm, số lượng nước uống không cồn tiêu thụ trên đầu người tại Mỹ lại giảm từ 1 đến 2%. Cho dù hàng năm Coca-Cola chi tới hơn 300 triệu đô-la cho quảng cáo nhưng lượng cola được tiêu thụ vẫn giảm dần.

Khi tảng băng chìm thì thương hiệu cũng chìm theo

Khi tảng băng chìm thì sớm muộn gì thương hiệu thuốc lá Malboro cũng mất giá.

Khi máy tính siêu nhỏ biến mất thì giá trị thương hiệu máy tính Digital Equipment cũng biến mất. Khi máy xử lý văn bản biến mất thì giá trị thương hiệu Wang cũng về 0. Khi máy ảnh lấy ngay biến mất thì giá trị thương hiệu Polaroid cũng không còn.

Rất nhiều giám đốc điều hành thuộc nhóm bán cầu não phải quá thiên về thương hiệu đến nỗi suy nghĩ đầu tiên của họ là: “Làm thế nào để cứu vãn thương hiệu của mình?”

Vì vậy, Digital Equipment đã cho ra mắt dòng máy tính cá nhân mới dưới tên Digital. Còn Wang cho ra mắt dòng máy tính cá nhân mới dưới tên Wang.

Và Polaroid đã cho ra mắt nhiều sản phẩm mới trong đó có máy ảnh và phim truyền thống, máy in, máy scan, hệ thống in y khoa, hệ thống an ninh, băng video và nhiều sản phẩm khác. Tất nhiên là đều dưới tên Polaroid.

Nhưng tất cả đều không có ý nghĩa gì. Polaroid đã phá sản vào năm 2001; trải qua nhiều cuộc mua bán, cuối cùng vào năm 2005, Polaroid thuộc về tập đoàn Petters Group45.

Cùng năm đó, khi được hỏi về sự thay đổi của Polaroid vào năm 2010, vị chủ tịch mới của công ty trả lời: "Đó sẽ là công ty dẫn đầu về điện tử dân dụng, nổi tiếng với những sản phẩm tuyệt vời về cả giá trị và chất lượng."

Trong biển người tiêu dùng, không có tảng băng trôi nào có tên "những sản phẩm điện tử tuyệt vời về cả giá trị và chất lượng". Vì vậy, hãy tin rằng sự tái sinh lần hai này của Polaroid sẽ không thể thành công hơn lần đầu.

Hai loại băng

Loại băng đầu tiên sâu và hẹp. Loại băng thứ hai rộng và nông. Nếu loại thứ hai có tiềm năng bán hàng lớn hơn thì loại thứ nhất mang lại tiềm năng lợi nhuận lớn hơn cùng thương hiệu ổn định hơn.

(Cũng giống như một con thuyền có đáy sâu hơn thì sẽ ổn định hơn một con thuyền có đáy nông hơn.)

Những thương hiệu sâu và hẹp phần lớn đều không chịu ảnh hưởng bởi cuộc tấn công của đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, những thương hiệu này thường mang lại lợi nhuận rất lớn. Chẳng hạn như trường hợp của Rolex trong dòng đồng hồ đắt tiền.

Ngoài ra còn rất nhiều thương hiệu khác cũng minh chứng cho kết luận trên.

• Hellmann's của sản phẩm mayone

• Tabasco của sản phẩm tương ớt

• Planter's của sản phẩm đậu phụng

• WD-40 của sản phẩm dầu chống gỉ

• Band-Aid của sản phẩm băng cứu thương

• Q-tips của sản phẩm bông ngoáy tai

• Clorox của sản phẩm thuốc tẩy

• Ikea của sản phẩm đồ gỗ chưa lắp ráp

Khi tảng băng chìm, những người chịu sự chi phối của bán cầu não trái thường cố gắng cứu lấy thương hiệu. Điều đó rất logic nhưng không phải là một chiến lược tốt. Tốt hơn hết họ nên tìm kiếm những tảng băng mới đang hình thành.

Sau đó, họ nên khai trương một thương hiệu mới để thống trị tảng băng mới hình thành này. Đó là những gì một người thuộc nhóm bán cầu não phải sẽ làm.



Trong một cuộc kiểm tra vị giác, người tiêu dùng bị bịt mắt thường thích Pepsi hơn Coke. Còn khi người tiêu dùng nhìn thấy đồ uống mình đang dùng, họ lại thích Coke hơn. Sản phẩm tốt không đồng nghĩa với chiến thắng.

4. Nhà quản lý yêu cầu sản phẩm phải tốt hơn.Nhà marketing yêu cầu sản phẩm phải khác biệt.

Trong những cuộc họp về marketing, có lẽ bạn sẽ ít khi nghe thấy những cụm từ như 6 Sigma hay benchmarking (so sánh sản phẩm). Tuy nhiên, đây lại là những thuật ngữ rất phổ biến đối với nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái.

Ai có thể tranh luận về việc so sánh sản phẩm của bạn với đối thủ? Ai có thể tranh luận về việc dùng phương pháp 6 Sigma để cải thiện chất lượng sản phẩm bằng cách giảm tỷ lệ sai sót xuống dưới 3,4 phần triệu.

Nhà quản lý muốn làm ra những sản phẩm tốt hơn một cách hiệu quả hơn và với chi phí thấp hơn. Điều này không có gì sai, nhưng đó không phải là cách để công ty đạt được vị trí dẫn đầu trên thị trường.

Những điều người dẫn đầu thực sự làm

Dell không trở thành nhà bán lẻ máy tính cá nhân hàng đầu bằng cách sản xuất ra những sản phẩm tốt hơn IBM. Dell trở thành nhà bán lẻ máy tính cá nhân hàng đầu là nhờ sự khác biệt. Thay vì thông qua các chuỗi cửa hàng bán lẻ, Dell bán máy tính trực tiếp tới tay người dùng.

Amazon không trở thành nhà bán lẻ sách hàng đầu bằng những cuốn sách tốt hơn Barnes & Noble. Amazon trở thành nhà bán lẻ sách hàng đầu là nhờ sự khác biệt. Thay vì thông qua những cửa hàng bán lẻ, Amazon bán sách qua mạng Internet.

Enterprise không trở thành công ty cho thuê xe hàng đầu bằng những chiếc ô tô tốt hơn Hertz. Enterprise trở thành công ty cho thuê xe hàng đầu là nhờ sự khác biệt. Thay vì cho thuê tại những trạm đón khách ở sân bay, Enterprise cho thuê xe tại vùng ngoại ô.

Trong khi đó, công ty cho thuê xe Avis lại cố gắng trở nên tốt hơn Hertz. "Chúng tôi cố gắng nhiều hơn" là phương pháp tiếp cận của công ty này nhưng họ không bao giờ có thể vượt qua Hertz.

"Chúng tôi cố gắng nhiều hơn" là câu thần chú về quản lý của rất nhiều công ty tại nhiều nước khác nhau trên thế giới.

Trên thực tế, rất nhiều công ty không tên tuổi đang cố gắng chiếm vị trí của những công ty đang ở vị trí dẫn đầu bằng chiến lược "sản phẩm tốt hơn" hay "dịch vụ tốt hơn".

"Tốt hơn" hiếm khi có hiệu quả. Hãy cùng xem năm cuộc chiến kinh điển sau.

• Chuỗi cửa hàng ăn nhanh Burger King và McDonald's

• Pin Energizer và Duracell

• Nước ngọt Pepsi-Cola và Coca-Cola

• Tạp chí tin tức Newsweek và Time

• Thẻ tín dụng MasterCard và Visa

Trong lịch sử kinh doanh, rất hiếm khi công ty ở vị trí thứ hai có thể lật đổ công ty dẫn đầu thị trường bằng cách trở nên tốt hơn. Burger King, Energizer, Pepsi-Cola, Newsweek, MasterCard và rất nhiều công ty khác vẫn sẽ mòn mỏi ở vị trí thứ hai trừ khi họ thay đổi chiến lược của mình.

Công ty dẫn đầu hiếm khi đánh mất vị trí của mình

Một nghiên cứu kinh điển đã so sánh những thương hiệu dẫn đầu của năm 1923 thuộc 25 chủng loại hàng tiêu dùng khác nhau với những thương hiệu dẫn đầu ngày nay thuộc cùng chủng loại hàng hóa. Chỉ có năm trong số 25 thương hiệu là đánh mất vị trí dẫn đầu.

Và bốn trong số năm thương hiệu này không đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay một thương hiệu có sản phẩm tốt hơn.

• Eveready không đánh mất vị trí dẫn đầu trong sản phẩm pin vào tay một thương hiệu có sản phẩm kẽm-cacbon tốt hơn. Eveready đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay một sản phẩm khác biệt – pin alkaline của Duracell.

• Kellogg’s không đánh mất vị trí dẫn đầu trong dòng sản phẩm ngũ cốc vào tay một thương hiệu có sản phẩm cornflake (bánh bột ngô nước) ngon hơn. Kellogg’s đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay một sản phẩm khác biệt – ngũ cốc yến mạch ở dạng đặc biệt có tên Cheerios.

• Ivory không đánh mất vị trí dẫn đầu trong dòng sản phẩm sữa rửa mặt vào tay một thương hiệu có độ tinh khiết lên đến 100% thay vì 99 và 44/100%. Ivory đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay Dove, sữa rửa mặt đầu tiên chứa ¼ “sữa dưỡng ẩm”.

• Palmolive không đánh mất vị trí dẫn đầu trong dòng sản phẩm xà phòng tắm vào tay một thương hiệu có sản phẩm xà phòng tắm tốt hơn. Palmolive đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay Dial, “xà phòng tắm khử mùi” đầu tiên.

Áo sơ mi Manhattan, thương hiệu thua cuộc thứ năm, là một câu chuyện hoàn toàn khác. Trong dòng sản phẩm thời trang, những thương hiệu dẫn đầu cuối cùng cũng sẽ đánh mất vị trí của mình. Bản chất của thời trang là luôn tìm kiếm “những điều mới mẻ và khác biệt”, trong đó bao gồm cả những thương hiệu mới và lạ.

Cuộc chiến máy chơi game hình

Ba công ty đang tham gia cuộc chiến này bao gồm: Sony, Microsoft và Nintendo.

Cả máy chơi game PlayStation 3 của Sony và Xbox360 của Microsoft đều là kết quả của phương pháp tiếp cận bằng sản phẩm tốt hơn. So với những phiên bản trước của máy chơi game sử dụng console (bảng điều khiển) này thì PlayStation3 và Xbox360 chạy nhanh và mạnh hơn cũng như có nhiều tính năng hơn. (Máy PS3 của Sony thậm chí còn chạy được đĩa phim Blu-ray độ phân giải cao HD.)

Nintendo thực hiện mọi việc hoàn toàn khác biệt. Máy chơi game Wii có lẽ chỉ mạnh bằng 1/10 so với hai đối thủ còn lại nhưng tay cầm điều khiển không dây cảm ứng của nó lại cho phép bạn điều khiển hành động trên màn hình bằng cách nghiêng hoặc vẩy tay. Bạn không chỉ còn ngồi trên ghế và di chuyển ngón tay cái của mình nữa.

Wii đã chiến thắng trong cuộc chiến trên thị trường. Trong tháng 4 năm 2008, Nintendo đã bán được 24,5 triệu máy Wii trên toàn thế giới trong khi Xbox 360 chỉ bán được 18 triệu máy và PS3 chỉ bán được 10,5 triệu máy.

Trên chiến trường truyền thông, Wii cũng giành chiến thắng.

"Máy Wii thú vị của Nintendo đang làm lu mờ Sony."

- New York Times

"… Trong hai sản phẩm máy chơi game mới ra lò, chúng tôi thấy máy Wii khiêm nhường lại tỏ ra thú vị và thỏa mãn người dùng hơn."

- Walter Mossberg,

nhà báo công nghệ hàng đầu của Wall Street Journal

"Các game thủ hãy chú ý: Wii đã đánh bại PS3"

-USA Today

Nếu bạn muốn cạnh tranh với công ty dẫn đầu hiện tại thì hãy cạnh tranh một cách khác biệt. Steven Kent, nhà báo chuyên về game hình, đã viết trên tạp chí Sky (Bầu trời): "So sánh Wii với 360 và PS3 cũng giống như so sánh xe máy với ô tô".

Về cơ bản, phát ngôn viên của Sony cũng phát biểu tương tự: Wii không thuộc cùng chủng loại sản phẩm với máy PS3 mạnh mẽ. (Thưa Sony, đây là điều tốt. Không phải xấu.)

Cuộc chiến máy chơi game hình cầm tay

Đây không phải lần đầu tiên Nintendo thắng lớn với chiến lược "tạo sự khác biệt". Năm 1989, công ty giới thiệu Game Boy, máy chơi game hình cầm tay đầu tiên. Kể từ khi ra mắt, công ty đã thống trị chủng loại sản phẩm này và bán được hơn 70 triệu máy.

Vài năm trước, Sony đáp trả lại Nintendo thông qua phương pháp tiếp cận bằng "sản phẩm tốt hơn" với máy chơi game hình cầm tay PlayStation Portable. Với máy PSP to hơn và

mạnh hơn, bạn có thể xem phim và nghe nhạc bằng Universal Media Disk, một định dạng thích hợp mới.

Sony đặt kỳ vọng cao vào PSP. "Chiếc Walkman của thế kỷ XXI" là mô tả mà CEO của Công ty máy tính Sony Computer dành cho sản phẩm mới của mình.

Nintendo đáp trả một cách khác biệt. Thay vì giới thiệu sản phẩm Game Boy mạnh hơn và to hơn nữa, Nintendo cho ra mắt DS, máy chơi game hình cầm tay hai màn hình. Một màn hình là LCD thông thường và màn hình còn lại là cảm ứng, tạo ra phong cách chơi game mới lạ.

Sản phẩm Nintendo DS bán chạy hơn rất nhiều so với PSP. Chẳng hạn như ở Nhật, Nintendo bán được 22,6 triệu máy DS trong khi PSP chỉ bán được 9,3 triệu máy.

Điểm nhấn của chủng loại sản phẩm

Những người muốn mua đồng hồ đeo tay đắt tiền thường tìm đến với Rolex. Những người muốn mua máy chơi MP3 dung lượng lớn thường tìm đến với iPod. Những người muốn mua ô tô đắt tiền sản xuất tại Nhật thường tìm đến với Lexus.

Nói cách khác, một thương hiệu mạnh sẽ sở hữu cả chủng loại sản phẩm: Silk trong dòng sản phẩm sữa đậu nành, Netflix trong lĩnh vực cho thuê DVD qua email, eBay trong lĩnh vực đấu giá qua Internet, Amazon trong lĩnh vực bán sách qua Internet.

Tạo ra một chủng loại sản phẩm mới, sau đó quảng bá sao cho thương hiệu của bạn được nhận diện như là nhà cải cách và người dẫn đầu trong dòng sản phẩm đó là điều cốt yếu trong phương pháp tiếp cận của nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải.

Tuy nhiên, để tạo ra được một chủng loại sản phẩm mới, bạn cần phải nghĩ đến việc "khác đi" chứ không phải "tốt hơn". Pepsi-Cola ngon hơn Coca-Cola nhưng nó không khác biệt nên không bao giờ trở thành công ty dẫn đầu thị trường nước uống cola.

Rất nhiều công ty muốn dẫn đầu thị trường nhưng lại bỏ qua nguyên lý cơ bản này. Nguyên lý này đặc biệt đúng với những công ty vừa và nhỏ do những nhà quản lý điều hành với rất ít hoặc không có trợ giúp từ marketing.

Tầm quan trọng của cái tên

Ngay cả khi một công ty có thể suy nghĩ khác đi thì nó cũng thường bỏ lỡ cơ hội dẫn đầu thị trường bởi đã đặt cho thương hiệu mới của mình cái tên của việc mở rộng dòng sản phẩm.

Chủng loại sản phẩm mới cần tên thương hiệu mới. Tuy nhiên, những người thuộc nhóm bán cầu não phải tại các công ty nhỏ lại nghĩ: "Chúng ta không có đủ kinh phí để tung ra một thương hiệu mới. Vì vậy hãy sử dụng cái tên hiện tại. Hơn nữa, cái tên hiện tại đã được nhiều khách hàng biết đến. Với thương hiệu mới thì chúng ta sẽ phải bắt đầu lại từ đầu. Chúng ta không có đủ nguồn lực để giới thiệu sản phẩm mới và thương hiệu mới cùng một lúc, và việc giới thiệu thương hiệu mới cũng không cần thiết".

Với lối suy luận vòng quanh, thật dễ dàng có thể chứng minh được rằng “sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng”.

1. Chân lý là sản phẩm tốt hơn bao giờ cũng chiến thắng.

2. Thương hiệu dẫn đầu trong một chủng loại sản phẩm chắc chắn là sản phẩm tốt hơn.

3. Làm sao chúng ta biết điều đó? Bởi vì sản phẩm tốt hơn bao giờ cũng chiến thắng.

4. Chứng minh một lần nữa rằng sản phẩm tốt hơn luôn chiến thắng trên thị trường. Đây là logic của những người thuộc nhóm bán cầu não trái trong kinh doanh.

Ngay cả tổng biên tập tạp chí Automotive News, người đã phát biểu rằng “không có gì quan trọng bằng sản phẩm”, cũng hoàn thiện vòng tròn này bằng câu nói: “Những cửa hàng trưng bày và bán sản phẩm trên khắp đất nước sẽ quyết định người thắng kẻ thua mỗi khi khách hàng triển vọng bước vào. Không gì khác quan trọng hơn.”

Luận ra có nghĩa là: Làm thế nào chúng ta biết được sản phẩm nào tốt hơn? Đó là sản phẩm giành chiến thắng trong phòng trưng bày.

Cuộc sống không hoàn hảo

Có lẽ sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng trong một thế giới hoàn hảo. Nhưng đó không phải là thế giới mà chúng ta đang sống.

Lựa chọn trong hàng nghìn sản phẩm từ hàng trăm chủng loại khác nhau, liệu người tiêu dùng có thực sự mua và so sánh toàn bộ sản phẩm sẵn có trong cùng một chủng loại? Chúng tôi không nghĩ vậy.

Một siêu thị trung bình tại Mỹ có 45.000 sản phẩm bày bán. Trong một năm, một người tiêu dùng trung bình có thể mua được bao nhiêu trong số 45.000 sản phẩm này? 100? 200? Hay nhiều nhất là 400. (Đó cũng chỉ là 1% của tổng số lượng sản phẩm bày bán.)

Người tiêu dùng hầu như không so sánh khi mua sắm. Phần lớn họ tìm mua những thương hiệu dẫn đầu. Một số tìm mua những thương hiệu rẻ nhất. Một số tìm mua những thương hiệu có tính độc nhất.

Rất nhiều sản phẩm mang nhãn hiệu riêng do những công ty sở hữu những thương hiệu dẫn đầu sản xuất. Trong nhiều trường hợp, sản phẩm là như nhau, sự khác biệt duy nhất là sản phẩm mang nhãn hiệu riêng thì rẻ hơn.

Tuy nhiên, phần lớn người tiêu dùng vẫn thích chọn mua những thương hiệu dẫn đầu. Sức mạnh nằm ở thương hiệu, không phải sản phẩm.

Hành vi của người tiêu dùng không hề phi lý như bạn nghĩ. Việc chọn mua những thương hiệu dẫn đầu giúp đảm bảo rằng họ sẽ mua được sản phẩm chất lượng cao mà không cần

phải phân tích hay thử nghiệm. Cuộc sống quá ngắn ngủi để có thể làm được tất cả những việc này.

Tốt hơn và đầu tiên

Trong hai trường hợp sau, bạn cho rằng trường hợp nào có nhiều khả năng xảy ra hơn?

Trường hợp A: Công ty phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn, giúp công ty lật đổ công ty đang dẫn đầu trên thị trường.

Trường hợp B: Công ty là công ty đầu tiên giới thiệu một thương hiệu mới thuộc một chủng loại sản phẩm mới và trở thành người dẫn đầu trên thị trường, lật đổ hàng tá đối thủ đang cố giành lấy vị trí dẫn đầu bằng cách giới thiệu những sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn.

Trường hợp nào mô tả đúng nhất những thương hiệu như cà phê Starbucks, nước tăng lực RedBull và máy nghe nhạc iPod?

Hay quay ngược lại vài năm trước là những thương hiệu như bột giặt Tide, giấy gói bằng nhựa Saran Wrap, giấy nhôm Reynolds Wrap, trà Lipton, cà phê Nescafé, thiết bị máy tính Intel, thạch Jell-O và rất nhiều thương hiệu hàng đầu khác?

Trường hợp B phù hợp với những thương hiệu này hơn. Thương hiệu đầu tiên thuộc một chủng loại sản phẩm mới tiếp tục thống trị chủng loại này trong một thời gian dài.

Trường hợp A phù hợp với nhận thức của những người tư duy logic thuộc nhóm bán cầu não trái. Và những nhận thức này thường rất vững vàng.

Đây quả thực là tình thế tiến thoái lưỡng nan mà các phạm nhân hay gặp phải. Nếu nói rằng mình vô tội thì bạn sẽ bị xử tử bởi bạn không tỏ vẻ ăn năn với tội ác đã gây ra. Nếu nói rằng mình có tội thì bạn vẫn sẽ bị xử tử để đảm bảo rằng chúng tôi không đưa người vô tội đến phòng gây mê.

Tình thế tiến thoái lưỡng nan của sản phẩm tốt hơn cũng tương tự như vậy. Nếu bạn là người đầu tiên và trở thành người dẫn đầu thị trường tức là bạn có sản phẩm tốt hơn. Nếu bạn không phải là người đầu tiên và cũng không trở thành người dẫn đầu thị trường tức là bạn không có sản phẩm tốt hơn.

Một vài ngoại lệ

Vẫn có một vài chủng loại sản phẩm mà tại đó, sản phẩm tốt hơn luôn giành chiến thắng – đó là chủng loại sản phẩm có rất ít hoặc không có thương hiệu nổi bật nào. Chẳng hạn, bạn hãy để ý cách người tiêu dùng dành thời gian tại quầy nông sản trong siêu thị để chọn lựa quả táo ngon hơn, quả cam ngon hơn hay bó rau diếp tươi hơn.

Số lượng những chủng loại sản phẩm như vậy ngày càng giảm bởi đã bắt đầu xuất hiện những chủng loại sản phẩm tốt nhất với sự ra mắt của nhiều thương hiệu mới. Trong lĩnh

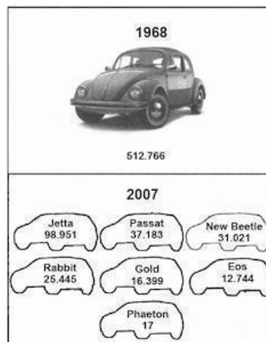
vực nông sản, một công ty có tên Fresh Express đã giới thiệu thương hiệu “salad gói” đầu tiên.

Những công ty nông sản lớn cũng tự nhiên nhảy vào thị trường với thương hiệu như: Dole và Del Monte.

Vậy công ty nào dẫn đầu thị trường? Đó chính là Fresh Express với khoảng 40% thị phần trên thị trường trị giá 3 tỷ đô-la này.

Trong năm 2005, Chiquita Brands46 đã mua lại Fresh Express với giá hời là 855 triệu đô-la.

Khi nghĩ khác đi, bạn sẽ trở nên giàu có. Khi nghĩ tốt hơn, bạn sẽ chuốc lấy thất bại.



Năm 1968, khi tập trung vào một mẫu xe, Volkswagen đã bán được 512.766 chiếc New Beetles tại Mỹ. Năm 2007, mặc dù có đến bảy mẫu xe bày bán nhưng Volkswagen chỉ bán được 221.760 chiếc.

5. Nhà quản lý muốn dãy sản phẩm đầy đủ.Nhà marketing muốn dãy sản phẩm nhỏ.

Tư duy logic thông thường sẽ ủng hộ phương pháp tiếp cận của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái. Nếu bạn có một dãy sản phẩm và dịch vụ đầy đủ, bạn đương nhiên sẽ bán được nhiều sản phẩm và dịch hơn so với khi chỉ có một dãy nhỏ.

Vậy tại sao nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải lại muốn một dãy sản phẩm nhỏ?

Đó là vì bán hàng chỉ là bước thứ hai trong một chiến dịch marketing. Bước đầu tiên là xây dựng thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Với một dãy sản phẩm đầy đủ, việc đó rất khó khăn.

Thế nào là một chiếc Chevrolet?

Năm 2008, Chevrolet bày bán bảy mẫu xe ô tô (Aveo, Cobalt, Corvette, HHR, Impala, Malibu và Monte Carlo) và chín mẫu xe tải (Avalanche, Colorado, Equinox, Express/ G van, Silverado, Suburban, Tohoe, TrailBlazer và Uplander).

Khi bạn bán tất cả các sản phẩm chỉ dưới một thương hiệu thì rất khó để biết được thương hiệu đó đại diện cho sản phẩm nào.

Khi hỏi người bán xe: “Thế nào là một chiếc Chevrolet?”, chắc chắn bạn sẽ nhận được sự ngập ngừng và cái nhìn vô thức. Sau đó có thể người bán hàng sẽ trả lời: “Đó là thương hiệu xe con của Mỹ? Hay xe tải nhỉ?”

Nhà quản lý thường nhìn vào thị trường và tự hỏi: “Làm thế nào để chiếm được thị phần đáng kể?”. Câu trả lời đương nhiên là dãy sản phẩm đầy đủ.

Bước tiếp theo của nhà quản lý là đến phòng marketing và yêu cầu họ phát triển một chiến lược quảng bá dãy sản phẩm đầy đủ của công ty. Kết quả là một khẩu hiệu vô nghĩa ra đời.

Khẩu hiệu vô nghĩa gần đây của Chevrolet là: “Một cuộc cách mạng Mỹ”.

Ơn Chúa, không ai cho rằng câu khẩu hiệu này là thật. Nếu có cho là thật thì họ cũng nghĩ rằng dưới hàng ghế đầu trong mỗi chiếc Chevrolet có ngăn bí mật để chứa một khẩu AK-47.

Bạn có thể nghĩ rằng đó chỉ là câu chữ. Chất lượng sản phẩm mới là cái được bày bán trong phòng trưng bày. Điều đó đúng một phần. Tuy nhiên, làm thế nào để có thể khiến khách hàng tiềm năng bước đi trong phòng trưng bày đó?

Thế nào là một chiếc Ford?

Cùng một vấn đề với Chevrolet. Năm 2008, Ford bày bán sáu mẫu xe ô tô (Crown Victoria, Five Hundred, Focus, Fusion, Mustang và Taurus) cùng 11 mẫu xe tải (E-series/ Club Wagon, E-series van, Edge, Escape, Escape Hybrid, Expedition, Explorer, F-series, Freestype, Ranger và Taurus X).

Không giống như Chevrolet, Ford không tìm kiếm một khẩu hiệu vô nghĩa để đại diện cho toàn bộ dòng sản phẩm. Mỗi quảng cáo của Ford tập trung vào chỉ một mẫu xe với một tiêu đề đầy tính hình tượng. Dưới đây là một vài ví dụ:

• “Mạnh mẽ. Tình yêu” Mẫu xe Escape Hybrid 2008

• “MPG gặp MP3” Mẫu xe Focus mới năm 2008 với tốc độ 35 dặm/gallon nhiên liệu

• “Thông minh đường phố” Mẫu xe Edge 2008 với công nghệ đồng bộ

• “An toàn. Nhanh” Mẫu xe Fusion 2008

Tuy nhiên, gần đây, Ford chuyển hướng và bắt đầu đưa ra thị trường một khẩu hiệu đa mục đích, sử dụng chung cho toàn bộ dãy sản phẩm của mình. Sáng kiến nào sẽ “lái” người tiêu dùng đến phòng trưng bày?

“Ford. Hãy lái một chiếc!”

Lái một chiếc? Đó phải chăng là sự khác biệt giữa Ford và 35 thương hiệu ô tô lớn khác tại thị trường Mỹ? Ý tưởng trẻ con đó sẽ không bao giờ hiệu quả.

Xe cộ không giống cola, một chủng loại thức uống của riêng Coke và Pepsi. Thị trường ô tô có tính cạnh tranh gay gắt. (Có tới 29 thương hiệu và mỗi thương hiệu bán ra hơn một trăm nghìn xe mỗi năm).

Người tiêu dùng không cần thêm lựa chọn trong phòng trưng bày nữa. Họ đã có một dãy đầy đủ các thương hiệu để lựa chọn trước khi bước vào phòng trưng bày.

Cũng giống như việc lựa chọn một trong số rất nhiều ngựa cho đường đua, với các chủng loại sản phẩm cũng có rất nhiều chiến lược. Đối với chủng loại sản phẩm có quá nhiều thương hiệu, chỉ một chiến lược duy nhất phát huy tác dụng. Đó là đơn giản hóa thông điệp marketing của bạn.

Tuy nhiên, nếu bạn quảng bá mọi thứ dưới một thương hiệu, việc đơn giản hóa này còn hiệu quả không? Thành thật mà nói, vô hiệu. Đó là lý do tại sao ngành công nghiệp ô tô Mỹ vẫn chưa có định hướng rõ ràng trong một thời gian dài.

“Hãy xem cả ba”

Đó là tiêu đề cho quảng cáo nổi tiếng của thương hiệu Plymouth vào năm 1932. Và người đọc ngay lập tức muốn biết tên của hai thương hiệu xe còn lại.

Đó là năm mà Chevrolet, Ford và Plymouth chiếm 65% thị phần ô tô.

"Hãy xem cả ba" là một phương pháp marketing hiệu quả. Năm 1932, doanh số bán hàng của Plymouth tăng 19% trong khi thị trường ô tô giảm 43%.

Plymouth không còn nữa, nhưng nếu bây giờ Dogde, thương hiệu xe giá rẻ của Chrysler, cũng thực hiện một quảng cáo tương tự thì sao? Người tiêu dùng sẽ hoang mang. Chevrolet, Ford và Dodge hiện nay chỉ chiếm 33% thị phần ô tô.

Ngày nay, bảy thương hiệu cộng lại mới chiếm được 65% thị phần ô tô.

Hãy nhìn cả bảy? Điều đó không có ý nghĩa gì. Ngày nay một người mua xe chỉ ghé thăm trung bình ba phòng trưng bày, thường là thuộc cùng một nhà sản xuất, trước khi mua xe.

Thời gian trôi qua, mọi chủng loại sản phẩm đều cùng di chuyển theo một hướng. Nhiều thương hiệu hơn, nhiều lựa chọn hơn, nhiều mơ hồ hơn và nhiều nhu cầu đã được đơn giản hóa hơn.

Thay vì thêm mơ hồ bằng cách tăng số lượng mẫu xe, các công ty xe nên đơn giản hóa sản phẩm của mình.

Thiên truyện buồn của Saturn

Ra mắt vào năm 1990, thương hiệu ô tô Saturn nhanh chóng trở nên nổi tiếng như chiếc tên lửa cùng tên Saturn V12 đã đưa các nhà du hành Apollo lên mặt trăng.

Năm 1994, chỉ bốn năm sau ngày ra mắt, Saturn đã đạt đỉnh cao khi bán được 286.003 chiếc xe. Năm đó, trung bình, một người bán xe Saturn bán được nhiều hơn những thương hiệu khác:

• Saturn: 960 xe/ người bán

• Toyota: 841 xe/ người bán

• Ford: 746 xe/ người bán

• Honda: 677 xe/ người bán

• Nissan: 661 xe/ người bán

• Chevrolet: 553 xe/ người bán

Không giống như các thương hiệu ô tô lớn khác, Saturn chỉ có một mẫu xe duy nhất, với các phiên bản hai cửa, bốn cửa và năm cửa.

Đó là năm mà "tinh thần Saturn" thật sự nở rộ. Đó là năm mà 44.000 chủ sở hữu xe cùng gia đình họ đã tham dự "bữa tiệc hồi hương" tại nhà máy sản xuất Saturn ở Spring Hill, bang Tennesse.

Năm tiếp theo, Saturn được J.D.Power & Associates47 xếp vị trí số một trong bảng xếp hạng chỉ số thỏa mãn doanh số bán hàng thường niên.

Trong tâm trí người tiêu dùng, Saturn đại diện cho điều gì? Một chiếc xe hơi ưa nhìn giá rẻ dành cho giới trẻ.

Saturn đã làm gì tiếp theo?

Ban điều hành của Saturn có mở rộng thị phần trên thị trường xe hơi không? Hay họ sẽ mở rộng dãy sản phẩm với những mẫu xe lớn hơn và đắt tiền hơn?

Các "chuyên gia" ô tô đã khuyên Saturn nên làm gì tiếp theo? Bạn đã đúng. Mở rộng dãy sản phẩm.

Theo Wall Street Journal, một câu nói nổi tiếng năm đó là: "Rất nhiều nhà phân tích nhận thấy rằng cuối cùng Saturn sẽ cần một mẫu xe sang trọng hơn để giữ chân khách hàng khi khách hàng già đi và giàu có hơn".

Năm 1998, Phó Chủ tịch General Motors phát biểu: "Chúng tôi đang làm mọi thứ có thể để mang đến cho khách hàng một dãy sản phẩm phong phú hơn".

Cũng năm đó, biên tập viên tờ Automotive News viết: "GM đã phải cắn răng để giúp Saturn dang rộng đôi cánh. Tức là để Saturn có dãy sản phẩm đầy đủ ô tô và xe tải hạng nhẹ càng sớm càng tốt."

Năm tiếp theo, Cynthia Trudell lên nắm vai trò chủ tịch của Saturn và như bạn nghĩ, một trong những điều đầu tiên bà nói là Saturn "chắc chắn sẽ tìm cách mở rộng danh mục sản phẩm của mình".

Hai năm sau, Trudell rời công ty và Annette Clayton nắm quyền. Tuy nhiên, chiến lược vẫn không đổi.

Clayton tuyên bố: "Trọng tâm của tôi hiện nay là chuẩn bị ra mắt dòng sản phẩm SUV48 và định hướng phát triển danh mục sản phẩm".

Mẫu Saturn lớn hơn (L series) ra mắt vào năm 1999. Mẫu xe thể thao đa dụng (Vue) ra mắt vào năm 2002 cùng với mẫu xe Ion thay thế cho mẫu Saturn truyền thống.

Khi Bob Lutz đến GM làm phó chủ tịch phụ trách phát triển sản phẩm, ông cũng thực hiện chiến lược tương tự. Năm 2004, ông phát biểu: "Chúng tôi đang đầu tư cho tương lai của Saturn bởi vì thể chất vốn có của thương hiệu khá tốt. Nó chỉ cần một danh mục sản phẩm phong phú hơn và độc đáo hơn".

Không gì có ích. Doanh số bán hàng của Saturn dao động mạnh trong nhiều năm nhưng không bao giờ đạt được đỉnh cao như năm 1994 với 960 xe trên mỗi người bán.

Năm 2007, một người bán xe Saturn trung bình (với năm mẫu xe Aura, Ion, Outlook, Sky và Vue) chỉ bán được 553 chiếc xe.

Khi nhà quản lý đã hoàn tất công việc với Saturn thì nó không còn là thương hiệu xe giá rẻ nữa bởi những mẫu xe to và đắt tiền đã ngấm ngầm phá hoại vị trí đó.

Khi nhà quản lý kết thúc công việc với Saturn thì nó cũng không còn là thương hiệu dành cho giới trẻ. Trên thực tế, ý tưởng đằng sau chiến lược mở rộng dãy sản phẩm là để "phục vụ khách hàng" khi họ già hơn và giàu hơn.

Sau 17 năm, Saturn đại diện cho điều gì?

Không gì cả.

Nếu là những nhà marketing, họ sẽ làm gì?

Trong khi phương pháp tiếp cận cổ điển của nhà quản lý là mở rộng dãy sản phẩm thì nhà marketing lại có những chiến lược khác biệt.

Mục tiêu số một của nhà marketing là thống trị chủng loại sản phẩm. Khi đã làm được điều đó, bạn hầu như không chịu ảnh hưởng của các nguy cơ cạnh tranh. (Hãy lấy Porsche thuộc dòng xe thể thao làm ví dụ).

Trong năm đỉnh cao của mình, Saturn chiếm 16% thị phần của dòng xe ô tô gia đình. Trong số 23 mẫu xe hơi, Saturn chỉ đứng thứ hai sau mẫu xe Ford Escort.

• Ford Escort: 19%

• Saturn: 16%

• Honda Civic: 15%

• Toyota Corolla: 12%

• Chevrolet Cavalier: 11%

• Chevrolet/ Geo Prizm: 7%

• Các mẫu xe khác: 15%

16% thị phần thì không hẳn là lớn đối với một chủng loại sản phẩm.

Thay vì dành hàng trăm triệu đô-la để phát triển những chiếc Saturn to hơn và đắt tiền hơn, một giám đốc chú trọng marketing đã dành số tiền đó để cải tiến mẫu xe cơ bản của mình.

Bằng cách đó, Saturn có thể chiếm được 84% thị phần còn lại trong thị trường xe hơi, và xây dựng vị trí thống trị giống như cách Volkswagen đã làm vào những năm 1950 và 1960.

(Mọi sản phẩm công nghệ cao, từ máy tính đến ô tô, đều cần được phát triển liên tục để theo kịp đối thủ, cũng giống như nhà sản xuất lịch cần thay đổi năm).

Saturn cần đến 11 năm để giới thiệu phiên bản cập nhật của dòng xe S series hay dòng xe Saturn nhỏ. Cũng trong 11 năm này, Honda cho ra mắt ba thế hệ xe hơi Civic.

Năm 1994, Saturn S series có doanh số bán hàng hơn 7% so với Honda Civic.

Năm 2007, Honda Civic có doanh số bán hàng hơn 207% so với những mẫu xe thay thế S-series (tức là Ion và Aura cộng lại).

So sánh Porsche và Volkswagen

Ngày nay, Porsche thống trị dòng xe thể thao. Trong quá khứ, Volkswagen thống trị chủng loại xe hơi, nhưng ngày nay, thương hiệu này không còn đại diện cho chủng loại xe nào.

Con số thể hiện sự khác biệt. Năm 2006, Volkswagen có doanh thu bán hàng là 138,4 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế là 3,6 tỷ đô-la, tức là lợi nhuận biên sau thuế chỉ đạt 2,6%.

Trái lại, Porsche có doanh thu bán hàng năm 2006 là 10,2 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế là 1,7 tỷ đô-la, tức là lợi nhuận biên sau thuế đạt mức kinh ngạc 16,7%.

Hầu hết các guru49 quản lý đều nói rằng ô tô là ngành kinh doanh khó nhất thế giới. Đáng lẽ sẽ không vậy nếu bạn có một dãy sản phẩm nhỏ đại điện cho điều gì đó trong tâm trí khách hàng.

Với lợi nhuận biên sau thuế là 16,7%, Porsche xếp hạng tương đương với những cỗ máy làm ra tiền khác như Coca-Cola (20,7%), Procter & Gamble50 (13,5%), General Electric (12,9%) và IBM (10,5%).

Trí thông mình kiểu quản lý đã chết

Khi bạn tin vào điều gì, bạn hiếm khi thay đổi. Khi bạn tin vào điều gì và phải đối mặt với những sự thật trái với niềm tin của mình, bạn thường đổ lỗi cho cách thực hiện, chứ không phải chiến lược.

“Saturn không thực hiện đủ nhanh để mở rộng thương hiệu” là suy nghĩ của đám đông nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái logic.

Vâng, chắc chắn là vậy.



Nhà sáng lập Dietrich Mateschits gần đây đã thông báo sự ra mắt của sản phẩm Red Bull Cola. Ông dự đoán rằng trong ba đến năm năm tới, doanh số bán hàng của sản phẩm cola này sẽ ngang bằng với doanh số bán hàng của sản phẩm nước tăng lực. (Không chắc)

6. Nhà quản lý muốn mở rộng thương hiệu.Nhà marketing muốn thu hẹp thương hiệu.

Khổng Tử từng nói: "Những người đuổi theo hai con thỏ thì sẽ không bắt được con nào".

Đương nhiên Khổng Tử không thuộc tuýp người quản lý bởi dù ở bất cứ đâu, mục tiêu số một của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái vẫn luôn là "tăng trưởng". Làm thế nào để tăng trưởng? Theo logic, công ty cần phải mở rộng.

Vì vậy thay vì đuổi bắt một con thỏ, công ty bắt đầu đuổi bắt hai con, thậm chí là ba con.

Các nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải nhìn nhận sự việc theo cách khác. Để tăng lợi nhuận, thay vì tăng doanh số bán hàng, công ty cần thu hẹp, chứ không mở rộng thương hiệu. Điều đó có thể không logic nhưng thực sự hiệu quả.

Ví dụ rõ nhất về việc mở rộng và thu hẹp thương hiệu là cuộc chiến giữa Nokia và Motorola.

Nokia thu hẹp thương hiệu

Năm 1967, trước khi nhận thức được sự sáng suốt trong việc thu hẹp thương hiệu, Nokia đã tiến hành mua lại và sáp nhập với hai công ty Phần Lan là Rubber Works – công ty sản xuất lốp và giày cao su, và Cable Works – công ty sản xuất điện tử và dây cáp. Sau đó, vào năm 1981, Nokia mua phần lớn cổ phần của một công ty viễn thông. Trong năm tiếp theo, Nokia tiếp tục mua cổ phần của nhà sản xuất ti vi màu lớn nhất bán đảo Scandinavi và một công ty điện tử máy tính của Thụy Điển. Năm 1986, Nokia giành quyền kiểm soát nhà bán buôn các mặt hàng điện tử lớn nhất tại Phần Lan. Năm 1988, Nokia mua lại bộ phận công nghệ thông tin của Ericsson để trở thành tập đoàn công nghệ thông tin lớn nhất tại bán đảo Scandinavi.

Công cuộc mở rộng thiếu suy xét của Nokia dừng lại vào những năm 1990 khi công ty tập trung vào điện thoại di động và bán toàn bộ những ngành kinh doanh khác. Hiện nay, Nokia chỉ theo đuổi một con thỏ duy nhất.

Năm 1998, Nokia bán được hơn 40 triệu điện thoại di động và vượt qua Motorola để trở thành nhà sản xuất điện thoại di động số một thế giới, và vẫn liên tục nắm giữ vị trí đó cho đến nay.

Trong khi đó, Motorola lại đi theo một hướng hoàn toàn trái ngược.

Motorola mở rộng thương hiệu

Xuất phát điểm là một nhà sản xuất máy thu thanh trên ô tô, vì vậy công ty được đặt tên là Motorola. Trải qua nhiều năm, Motorola đã sở hữu nhiều ngành kinh doanh khác nhau như

máy nhắn tin, dụng cụ bán dẫn, hộp đựng ti vi, moderm cáp, thiết bị chiếu phim tại nhà, thiết bị điện tử trên ô tô và thiết bị kỹ thuật viễn thông.

Mặc dù Nokia đã dẫn đầu thị trường điện thoại di động nhưng Motorola vẫn là công ty phát minh ra sản phẩm này. Năm 1983, Motorola cho ra mắt mẫu điện thoại di động đầu tiên mang tên Motorola DynaTAC 8000X.

Khi thị trường điện thoại di động bắt đầu phát triển vào cuối những năm 1980, đáng lẽ Motorola nên tập trung toàn bộ nguồn lực vào sản phẩm điện thoại di động. Nhưng thay vào đó, Motorola tiếp tục đuổi bắt rất nhiều con thỏ.

Năm 1990, Motorola giới thiệu dòng sản phẩm máy tính trạm. Cũng trong năm đó, công ty tổ chức hệ thống truyền thông Iridium gồm 66 vệ tinh với chi phí khoảng 5 tỷ đô-la phục vụ cho việc xây dựng và hoạt động vào năm 1998. (Hai năm sau, Iridium được bán với giá 25 triệu đô-la).

Năm 1991, Motorola bắt đầu phát triển chip máy tính PowerPC cùng với Apple và IBM. Tiếp đó, công ty giới thiệu dòng sản phẩm máy tính cá nhân Motorola sử dụng loại chip này.

Năm 1995, Motorola tự nhận mình là “một trong những nhà cung cấp hàng đầu thế giới về thiết bị truyền thông không dây, thiết bị bán dẫn và hệ thống, bộ phận và dịch vụ điện tử cao cấp. Những ngành kinh doanh chính bao gồm điện thoại di động, máy thu thanh hai chiều, thiết bị truyền dữ liệu và nhắn tin, thiết bị truyền thông cá nhân, sản phẩm điện tử tự động và máy vi tính”.

(Hãy đọc lại đoạn văn trên một lần nữa. Nếu bạn không thể mô tả thương hiệu của mình bằng hai đến ba từ thì bạn đang gặp phải vấn đề nghiêm trọng về marketing.)

Năm 1997, Motorola thông báo rằng công ty sẽ xây dựng hệ thống vệ tinh toàn cầu thứ hai trị giá 12,9 tỷ đô-la.

Năm 2000, Motorola mua lại General Instruments51 với giá 17 tỷ đô-la. Các thương vụ mua lại của những năm tiếp theo bao gồm công ty thiết bị mạng lưới cáp, công ty hệ thống máy tính nhúng và công ty sản xuất thiết bị mạng quang thụ động.

Đến năm 2004 Motorola mới quyết định thu hẹp bằng cách thành lập một công ty sản xuất thiết bị bán dẫn riêng biệt. Kể từ đó, công ty đã loại bỏ rất nhiều hoạt động kinh doanh mà đáng chú ý nhất là vào năm 2008, Motorola dự định tạo ra báu vật của mình là một công ty sản xuất điện thoại di động riêng. (Mặc dù đã muộn 20 năm).

Hãy nhìn vào những con số

Sự thành bại của công ty không do số lượng sản phẩm làm ra mà do số lượng tiền thu lại quyết định.

• Trong 10 năm qua, Motorola đạt doanh thu 329,3 tỷ đô-la còn Nokia đạt doanh thu 370,1 tỷ đô-la. Cả hai công ty có doanh số bán hàng tương đương nhau.

• Trong 10 năm qua, Motorola đạt thu nhập sau thuế 5,4 tỷ đô-la hay biên lợi nhuận sau thuế 1,6%. Còn Nokia đạt thu nhập sau thuế 44 tỷ đô-la hay biên lợi nhuận sau thuế 11,9%, tức là gấp bảy lần so với Motorola.

• Trên thị trường chứng khoán, Motorola trị giá 9 tỷ đô-la. Còn Nokia trị giá 48,2 tỷ đô-la, gấp năm lần so với Motorola.

• Theo Interbrand, Motorola xếp thứ 87 trong bảng xếp hạng những thương hiệu đắt giá nhất thế giới trị giá 3,7 tỷ đô-la. Nokia là thương hiệu giá trị lớn thứ năm trên thế giới với trị giá 35,9 tỷ đô-la, tức là gấp gần 10 lần so với Motorola.

• Năm 2007, Nokia chiếm 37,8% thị phần điện thoại di động thế giới trong khi Motorola mòn mỏi ở vị trí thứ ba với 14,3% thị phần.

Motorola đã mở rộng thương hiệu trong khi Nokia lại thu hẹp thương hiệu. Ai là người chiến thắng? Đương nhiên là Nokia.

Tuy nhiên, đó không phải những gì nhà quản lý Motorola nhận thấy. Gregory Brown, CEO mới của công ty, đã cho rằng phần lớn những khó khăn mà Motorola gặp phải là do "quá trình thực hiện không nhất quán" ngành kinh doanh di động của công ty.

Khi mọi thứ trở nên tồi tệ, những người thuộc nhóm bán cầu não trái luôn đổ lỗi cho quá trình thực hiện. Làm sao có thể tồn tại sai lầm trong một chiến dịch đầy tính logic và được phân tích một cách vô cùng chi tiết?

Những chú thỏ trên bầu trời

Hãy lấy ngành hàng không làm ví dụ. Những quyết định thường chỉ đúng trong ngắn hạn và trở nên sai lầm trong dài hạn.

Một trong những quyết định đầu tiên của đa số các hãng hàng không là "Chúng ta nên chở khách hay chở hàng?"

Mọi người đều nhất trí trả lời: "Hãy đuổi bắt cả hai con thỏ. Chúng ta có dư chỗ dưới khoang hành khách, như vậy điều này không có gì phải suy nghĩ". Vì vậy mọi hãng hàng không lớn tại Mỹ đều chở khách và cả hàng.

Mặc dù vậy, không phải nhiều hàng hóa là tốt. Năm 2007, doanh thu từ việc chở hàng của American Airlines52 là 82,5 triệu đô-la. Nghe có vẻ rất nhiều nhưng nó chỉ chiếm 4% doanh thu của hãng này.

(Nhu cầu mở rộng rất phổ biến. Tại một thời điểm nào đó, United Parcel Service53 đã có ý tưởng ngốc nghếch là đặt thêm ghế trên máy bay vào dịp cuối tuần để chở khách. Nếu vậy, có lẽ cũng nên đổi tên hãng thành UPPS – United Parcel & Passenger Service thì sẽ phù hợp hơn chăng?)

Quyết định tiếp theo của ngành hàng không là điểm đến của hành khách. "Chúng ta nên bay tới những điểm du lịch hay điểm thương mại?"

Hầu hết đều nhất trí trả lời: "Hãy đuổi bắt cả hai con thỏ. Tại sao chúng tại lại giới hạn bản thân? Houston54 hay Honolulu55? Chúng ta có thể đến được cả hai".

Quyết định tiếp theo là phạm vi hoạt động. "Chúng ta nên hoạt động nội địa hay quốc tế?"

Hầu hết đều nhất trí trả lời: "Hãy đuổi bắt cả hai con thỏ". Vì vậy, mọi hãng hàng không lớn của Mỹ đều vận chuyển hành khách và hàng hóa trên cả hai chặng nội địa và quốc tế.

Quyết định tiếp theo là hạng dịch vụ. "Chúng ta nên có dịch vụ hạng nhất, hạng thương gia hay hạng phổ thông?"

Hầu hết đều nhất trí trả lời: "Hãy đuổi bắt cả ba con thỏ". Vì vậy, mọi hãng hàng không lớn đều có nhiều hạng dịch vụ.

(Số lượng thỏ tăng theo cấp số nhân. American Airlines hiện có tám hạng dịch vụ: Siêu tiết kiệm, Tiết kiệm, Tiết kiệm linh hoạt, Nâng hạng tức thời, Thương gia đặc biệt, Ít linh hoạt, Linh hoạt nhất và Hạng nhất).

Khi nhìn về quá khứ, có thể dễ dàng nhận ra sự ảo tưởng trong phương pháp tiếp cận nhiều con thỏ. Tuy nhiên, trong ngắn hạn, đa số các quyết định quản lý như vậy đều giúp tăng doanh thu và lợi nhuận.

Chỉ trong dài hạn và với sự xuất hiện của sự canh trạnh tập trung thì chiến lược tiếp cận nhiều con thỏ mới bắt đầu lộ khuyết điểm.

Thâm nhập vào Southwest, hãng hàng không một con thỏ

Chỉ có đường bay tới các địa điểm kinh doanh, không có đường bay tới các địa điểm du lịch. Chỉ có khoang hạng phổ thông, không có dịch vụ hạng nhất hay thương gia. Chỉ bay nội địa, không bay quốc tế.

Southwest còn thu hẹp trọng tâm của mình theo nhiều cách khác nữa. Hãng không phục vụ đồ ăn ngoại trừ đậu phụng. Không cho phép mang vật nuôi lên máy bay. Không cho phép đặt chỗ trước hay đổi hành lý giữa các hãng hàng không. Không giảm giá cho doanh nghiệp.

(Gần đây Southwest mới thông báo danh mục vé mới có tên "Lựa chọn doanh nghiệp" có giá từ 10 đến 30 đô-la và mang đến quyền ưu tiên lên máy bay, cộng điểm với khách hàng bay thường xuyên và cocktail miễn phí. (Đây có phải gợi ý về những điều sắp xảy tới trong tương lai không? Nếu phải thì đây không hẳn là một định hướng tốt.)

Kết quả của chiến lược một con thỏ này là hãng hàng không Southwest Airlines có thể điều hành được hệ thống của mình chỉ với một loại máy bay là chiếc Boeing 737. Trong khi đó, Delta56 điều hành tám loại máy bay. Và American Airlines cũng vậy.

(Delta đang sáp nhập với Northwest Airlines57. Sau cuộc sáp nhập, nếu không bán một số máy bay thì tổng số loại máy bay của Delta sẽ lên tới 13 loại).

Trọng tâm hẹp sẽ giúp nâng cao hoạt động – đó là một trong những lý do tại sao Southwest liên tục đạt được mức độ phàn nàn thấp nhất trong ngành hàng không. Năm 2007, số lượng phàn nàn trên 100.000 hành khách của Southwest chỉ chiếm một phần nhỏ trong số lượng phàn nàn của năm hãng hàng không lớn nhất nước Mỹ. Cụ thể như sau:

• Southwest: 0,26 phàn nàn

• Northwest: 1,43 phàn nàn

• American: 1,65 phàn nàn

• Delta: 1,81 phàn nàn

• United: 2,25 phàn nàn

• US Airway: 3,16 phàn nàn

Trọng tâm hẹp giúp cải thiện quá trình bảo dưỡng máy móc. Bạn sẽ dễ dàng quản lý hoạt động bảo dưỡng và bảo trì máy móc hơn khi đội ngũ nhân viên cơ khí và lập kế hoạch chỉ phải làm việc với một loại máy bay.

(Có thể công tác bảo dưỡng máy móc được thực hiện tốt hơn không có liên quan ở đây, nhưng trong hơn ba thập kỷ hoạt động, Southwest Airlines chưa bao giờ gặp phải tai nạn hành khách chết người. Một hãng hàng không lớn duy nhất khác trên thế giới cũng đạt được kỷ lục này là Qantas58).

Trong khi đó, quay lại với trường hợp những hãng hàng không chạy theo nhiều con thỏ

• United phá sản

• Delta phá sản

• US Airways phá sản

• Northwest phá sản

Và trong 10 năm trở lại đây, American Airlines chỉ đạt doanh thu 195,2 tỷ đô-la và thua lỗ khoảng 4,3 tỷ đô-la.

Vấn đề của ngành hàng không đang ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Với làn sóng tăng chi phí nhiên liệu gần đây, hẳn bạn bạn nghĩ rằng các hãng hàng không đang đuổi bắt nhiều con thỏ của Mỹ sẽ tìm cách thay đổi chiến lược.

Nhưng không có thay đổi nào cả. Những hãng hàng không này đang gặp phải nguy cơ mà Southwest từng đối mặt với phương pháp tiếp cận thông thường: đuổi bắt tất cả những gì chuyển động.

“Chúng ta nên điều hành một hãng hàng không với đầy đủ dịch vụ hay một hãng hàng không gọn nhẹ giá rẻ?”

“Hãy đuổi bắt cả hai con thỏ”. Vì vậy, Delta Airlines đã khai trương Song59 để rồi phải từ bỏ ngay sau đó. Còn United Airlines đã khai trương Ted60 mặc dù sau đó cũng phải từ bỏ.

Mặt khác, chúng tôi tin rằng vẫn còn cơ hội cho hãng hàng không sử dụng chiến lược marketing đối lập hoàn toàn với Southwest. Hãy cho ra mắt một con thỏ là hãng hàng không hạng nhất, đây là chiến lược được Eos61 và MaxJet62 thử nghiệm trên đường bay Bắc Đại Tây Dương (mặc dù không thành công).

Ngày nay, để thành công trong kinh doanh, bạn cần những thủ đoạn nhất định. Bạn không được tấn công những hãng hàng không lớn trên đường bay sinh lợi nhiều nhất của họ là New York - London.

Southwest không bắt đầu bằng đường bay từ New York đến Los Angeles. Những chuyến bay đầu tiên của hãng là từ Dallas63 đến Houston và San Antonio64. Phải đến tám năm sau Southwest mới mở rộng đường bay ra khỏi phạm vi bang Texas để phục vụ New Orleans65, Oklahoma City66 và Tulsa67.

Cho đến khi các hãng hàng không lớn phát hiện ra âm mưu của Southwest thì đã quá muộn để có thể thay đổi điều gì.

“Vị CEO được trả lương quá tay nhất tại Mỹ”

Đó là danh hiệu dành cho Robert Nardelli, nguyên giám đốc điều hành của Home Depot. Sau sáu năm, ông rời bỏ công ty với gói lương trị giá khoảng 210 triệu đô-la.

Nếu bạn chỉ nhìn vào những số liệu của Home Depot thì Nardelli đã làm rất tốt. Trong sáu năm, doanh số bán hàng tăng 99% và lợi nhuận tăng 125%.

Tuy nhiên, hãy so sánh Home Depot với Lowe’s, chuỗi cửa hàng bán lẻ sản phẩm trang trí nhà cửa thứ hai tại Mỹ. Khi Nardelli lên nắm quyền, Home Depot đạt mức doanh thu gấp 2,4 lần Lowe’s. Khi Nardelli rời đi, Home Depot chỉ đạt mức doanh thu gấp 1,9 lần Lowe’s.

Cũng trong thời gian đó, cổ phiếu của Home Depot đã mất 8% giá trị trong khi giá trị cổ phiếu của Lowe’s lại tăng tới 188%.

Có rất nhiều không gian phát triển cho cả hai chuỗi cửa hàng này. Lowe’s ước tính thị trường trang trí nhà cửa hàng năm tại Mỹ trị giá 700 tỷ đô-la. Nếu con số này chính xác thì cả Home Depot và Lowe’s cộng lại mới chỉ chiếm chưa đến 20% thị phần.

Những thương hiệu thống trị thường hoạt động tốt hơn những đối thủ nhỏ. McDonald đang phát triển nhanh hơn Burger King. Budweiser đang trói buộc Miller. Gillette vượt trội hơn Schick. Nike đang đi trước Reebok. Tại sao Home Depot lại thất bại trong việc theo kịp đối thủ nhỏ hơn của mình?

Thay vì chỉ tập trung vào ngành kinh doanh dân dụng, Home Depot nỗ lực chen chân vào lĩnh vực cung cấp sản phẩm cho các nhà cao tầng, vì vậy đã chi hơn 6 tỷ đô-la cho những thương vụ mua lại để tạo ra Home Depot Supply.

Với 13% thị phần trên thị trường trang trí nhà cửa, đáng ra Home Depot nên chú trọng nhiều hơn vào ngành kinh doanh cốt lõi của mình.

Không phải sự tăng trưởng nào cũng giống nhau. Tăng trưởng trong ngành kinh doanh đồ nội thất sẽ giúp củng cố thương hiệu. Tăng trưởng bên ngoài sẽ làm yếu thương hiệu.

Thảm cỏ phía bên kia hàng rào bao giờ cũng xanh hơn. Tại sao một công ty như Home Depot lại luôn cố chen chân vào những ngành kinh doanh khác trong khi nó vẫn chưa thống trị được ngành kinh doanh hiện tại của mình?

Hơn nữa, cung cấp sản phẩm cho nhà ở và nhà cao tầng là hai ngành kinh doanh hoàn toàn khác nhau. Tờ Wall Street Journal đã chỉ ra rằng: "Nhà thầu đang dựa vào mối quan hệ hợp tác lâu dài với nhà cung cấp và người bán hàng nhiều kinh nghiệm. Rất nhiều người liên tưởng thương hiệu Home Depot với hình ảnh những người tự làm mọi việc và những bà mẹ thuộc tầng lớp trung lưu đang đẩy xe hàng đi mua sắm, nên họ thường tránh vào các cửa hàng của thương hiệu này".

Phương pháp tiếp cận của Home Depot là ví dụ điển hình của những công ty đang cố phát triển kinh doanh bằng cách (1) mở rộng chuỗi sản phẩm, (2) đa dạng hóa và (3) sáp nhập.

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải hiểu rằng những chiến lược này không thể sánh được với sức mạnh của một trọng tâm đơn giản.

"Vị CEO được phóng đại nhiều nhất tại Mỹ"

Đó là danh hiệu dành cho Donald Trump với những thắng lợi luôn được công bố hàng ngày trên nhiều phương tiện truyền thông.

Tuy nhiên, không phải mọi thứ đều tốt đẹp với nhà Donald. Năm 2004, tổ hợp khách sạn, khu nghỉ dưỡng và sòng bạc Trump thông báo sẽ đệ đơn xin bảo hộ phá sản. Các cổ đông đều chìm trong khủng hoảng kinh tế.

Có điều gì sai ở đây? Theo nhà Donald thì Trump là một trong những thương hiệu mạnh nhất thế giới. Vậy tại sao ba sòng bạc của họ tại thành phố Atlantic lại có tên trong Chương 1168?"

Sự sáng suốt của nhà quản lý luôn tập trung vào những sai lầm trong hoạt động. Nhà quản lý chi quá nhiều tiền để mua lại sòng bạc Taj Mahal69 nhưng lại không nâng cấp trang thiết

bị đủ nhanh để theo kịp đối thủ cạnh tranh, không chi đủ tiền cho việc quảng cáo dẫn tới để mất thị phần vào khách sạn, sòng bạc và spa Borgata sang trọng hơn.

Tất cả những sai lầm này đều đóng vai trò trong thất bại của nhà quản lý, vậy còn chiến lược marketing thì sao?

Theo ý kiến của chúng tôi thì chiến lược marketing cũng mắc phải sai lầm nghiêm trọng. (Tiết lộ: Nhiều năm trước, công ty quảng cáo Al nhận được dòng chữ "Bạn bị sa thải" cùng chữ ký của Trump.)

Công ty quảng cáo của Al từng làm việc cho Holiday Inns70, chủ sở hữu Harrah's Marina71 tại thành phố Atlantic. Công ty muốn xây dựng một sòng bạc khác trong thành phố tại khu vực Boardwalk thay vì khu vực Marina. Vì vậy, họ thực hiện góp vốn 50-50 với Tập đoàn Trump.

Cái tên được lựa chọn là: Harrah's Boardwalk.

Al nói chờ một chút. Đó là sai lầm cổ điển trong việc mở rộng dòng sản phẩm. Harrah đã có một số lượng khách hàng trung thành nhất định và bây giờ bạn sẽ lấy số đó chia cho hai. Một nửa khách hàng thuộc về Harrah's Marina và nửa còn lại thuộc về Harrah's Boardwalk.

Hơn nữa, chiến lược marketing của Harrah's Marina mang tên "Một thành phố Atlantic khác", càng nhấn mạnh thêm sự khác biệt giữa hai địa điểm.

Có lẽ khách hàng tại Marina dễ tính và tinh tế hơn khách hàng tại Boardwalk. (Một tiêu đề quảng cáo khôi hài nhưng không được sử dụng là: "Tại Harrah's Marina, động vật tham gia biểu diễn chứ không phải khán giả").

Sau nhiều tranh luận, cả hai bên cùng thống nhất cái tên Trump Plaza. Chiến lược marketing "Trung tâm của thành phố Atlantic" tận dụng lợi thế về địa điểm của Trump Plaza tại trung tâm Boardwalk và danh tiếng của Donald Trump trong việc tạo nên những thứ to nhất và tuyệt vời nhất.

Sau đó, Holiday Inns đã bán nửa còn lại của mình trong Trump Plaza cho Donald Trump và ông tiếp tục mắc phải sai lầm tương tự về mở rộng dòng sản phẩm như Al đã cảnh báo với Holiday Inns.

Cuối cùng, Trump dùng tên mình đặt cho ba sòng bạc tại thành phố Atlantic, chia lượng khách hàng trung thành ra làm ba, và trên thực tế, đảm bảo sự phá sản trong tương lai.

Tại sao những người thuộc nhóm bán cầu não trái lại thích mở rộng dòng sản phẩm

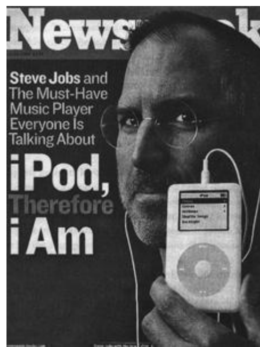
Bởi vì điều đó rất logic. Nếu bạn có một thương hiệu tốt thì tại sao lại không dùng chính thương hiệu đó cho mọi sản phẩm?

Những người tư duy thuộc nhóm bán cầu não phải nhận ra rằng mở rộng dòng sản phẩm chỉ hiệu quả nếu không có sự cạnh tranh gay gắt (như trong trường hợp khu căn hộ cao cấp Trump tại rất nhiều thành phố trên thế giới).

Tuy nhiên, nếu xảy ra cạnh tranh gay gắt thì việc mở rộng dòng sản phẩm sẽ trở thành một thảm họa.

Rõ ràng xung quanh Donald Trump không có những người mà lối tư duy chịu sự chi phối của bán cầu não phải để khuyên ông không nên dùng tên Trump đặt cho sòng bạc thứ hai và thứ ba tại thành phố Atlantic.

Hoặc nếu có, những người này cũng chần chừ không muốn nêu ý kiến. Chúng tôi không đổ lỗi cho họ. Tranh luận về bất đồng quan điểm với nhà Donald không phải là công việc dành cho những người nhút nhát.



Creative Nomad Jukebox là "người tiên phong trong hành động" với sản phẩm máy nghe nhạc MP3 có bộ nhớ dung lượng lớn đầu tiên trên thị trường. iPod của Apple là "người tiên phong trong tâm trí", thương hiệu đầu tiên lọt vào tâm trí người tiêu dùng.

7. Nhà quản lý phấn đấu thành “người tiên phong trong hành động”. Nhà marketing phấn đầu thành “người tiên phong trong tâm trí”.

Trong vòng tròn quản lý, một trong những khái niệm được đề cập nhiều nhất là lợi thế “tiên phong trong hành động”.

Một số nhà quản lý tin tưởng khái niệm trên. Một số khác lại không. Đã có rất nhiều bài báo viết về chủ đề này với cả khen lẫn chê trong nhiều năm qua.

Trong vòng tròn marketing, lợi thế “tiên phong trong hành động” không quan trọng. Điều quan trọng là lợi thế “tiên phong trong tâm trí”.

Trong một chủng loại sản phẩm mới, thương hiệu đầu tiên lọt vào tâm trí người sử dụng hầu như luôn chiến thắng. Gatorade trong đồ uống thể thao. Dr Pepper trong đồ uống cola cay. Activia trong sữa chua men sống.

Apple không phải người đầu tiên nghĩ ra iPod

iPod, máy nghe nhạc MP3 có ổ đĩa cứng, lần đầu tiên được bán lẻ tại Mỹ vào ngày 11 tháng 11 năm 2001.

Hơn một năm trước đó (tháng 7 năm 2000), Creative Technology Ltd., một công ty của Singapore đã bán sản phẩm Creative Nomad Jukebox, máy nghe nhạc MP3 có ổ đĩa cứng, tại thị trường Mỹ.

Hơn thế, Creative Nomad Jukebox có ổ đĩa cứng với dung lượng 6Gb trong khi chiếc iPod đầu tiên chỉ có dung lượng 5Gb.

Creative Nomad Jukebox chỉ xuất hiện đầu tiên trên thị trường chứ không xuất hiện đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng. Sản phẩm này không bao giờ có cơ hội lọt vào tâm trí người tiêu dùng đầu tiên bởi công ty đã phạm phải bốn sai lầm marketing cơ bản sau:

1. Mở rộng dòng sản phẩm. Công ty Creative Technology đã có hai sản phẩm máy nghe nhạc MP3 khác là Creative Nomad II và Creative Nomad II MG (vỏ máy làm bằng ma-giê).

Cả hai sản phẩm này đều có bộ nhớ 64Mb, tức là chỉ có thể lưu trữ khoảng 20 bài hát trong khi ổ đĩa cứng có thể lưu trữ đến hàng nghìn bài hát.

Nói cách khác, máy nghe nhạc MP3 có ổ đĩa cứng là một chủng loại sản phẩm hoàn toàn mới. Việc đặt tên Creative cho cả hai chủng loại sản phẩm khiến người tiêu dùng cảm thấy mơ hồ đồng thời làm xói mòn quá trình xây dựng thương hiệu.

2. Một cái tên chung chung. "Creative" là một cái tên chung chung có tính mô tả cao. Bạn không thể xây dựng thương hiệu với một cái tên chung chung. Bạn cần một cái tên thật sự.

Thế nào là một thương hiệu? Đó là cái tên tự tạo ra như iPod hay một tên chung nhưng sử dụng khác với ý nghĩa thông thường (Apple không bán táo). Ngoài ra còn rất nhiều tiêu chí marketing khác để quyết định liệu một cái tên có làm nên thương hiệu tốt hay không.

3. Một cái tên quá dài và rắc rối. Hãy so sánh "Creative Nomad Jukebox" (bảy âm tiết) với iPod (hai âm tiết).

Nếu bạn muốn xây dựng một thương hiệu toàn cầu trong thị trường vốn đã rất đông đúc ngày nay, bạn cần một cái tên ngắn gọn và đơn giản. (Những thương hiệu như Red Bulls, Starbucks và Crey Goose đều chỉ có hai âm tiết).

Để thật sự thành công, thương hiệu cần trở thành tên riêng cho toàn bộ chủng loại sản phẩm. Không ai gọi là chủng loại sản phẩm "máy nghe nhạc MP3 có ổ đĩa cứng". Ngay cả những sản phẩm máy nghe nhạc MP3 có ổ đĩa cứng của những công ty khác cũng được gọi là "iPod". (Tất cả các thương hiệu khăn giấy bỏ túi thường được gọi là "Kleenex").

Người tiên phong trong hành động nên tự hỏi: "Liệu tên của mình có thể trở thành tên gọi chung cho chủng loại sản phẩm mới hay không?"

4. Thiếu tập trung. Bên cạnh máy nghe nhạc MP3, công ty Creative Technology còn sản xuất rất nhiều sản phẩm khác như: Creative Zen Portable Media Center (một tên thương hiệu không tốt), máy ảnh kỹ thuật số, thẻ gia tăng đồ họa, loa nghe nhạc dành cho máy tính, chip âm thanh và nhạc cụ điện tử.

Đáng lẽ ban lãnh đạo của Creative nên làm như Nokia. Bỏ tất cả mọi thứ để tập trung vào sản phẩm thịnh hành nhất, đó là máy nghe nhạc MP3 có ổ đĩa cứng.

(Creative đã đạt được một chiến thắng tinh thần nho nhỏ khi thu phí bản quyền công nghệ trị giá 100 triệu đô-la từ Apple).

Làm thế nào để trở thành iPod?

Vừa dễ lại vừa khó. Bạn phải trở thành thương hiệu đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng ở một chủng loại sản phẩm mới. Không chiến lược nào hiệu quả bằng nguyên tắc marketing cơ bản này. Hãy là người đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng.

Không chiến lược nào khác có thể tạo ra nhiều lợi nhuận hơn về lâu dài. Không chiến lược nào khác dễ thực hiện hơn. Không chiến lược nào khác có thể sánh với chiến lược đơn giản là "trở thành người đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng".

• Coca-Cola, thương hiệu giá trị nhất thế giới, là nước uống cola đầu tiên.

• McDonald's, công ty đồ ăn nhanh lớn nhất thế giới, là chuỗi cửa hàng bán hamburger đầu tiên.

• Nescafé, công ty bán cà phê lớn nhất thế giới, là cà phê hòa tan đầu tiên.

Đó là một thông điệp mà nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái không muốn nghe. Họ nghĩ rằng điều đó đánh giá thấp chất lượng nhân viên và công ty của mình. Họ nghĩ rằng điều đó có nghĩa là tri thức, kỹ năng và nỗ lực không quan trọng. Tất cả những gì bạn cần làm để thành công chỉ là trở thành người đầu tiên.

Rất nhiều nhà quản lý chỉ nghe được nửa đầu của thông điệp marketing: tầm quan trọng của việc trở thành người đầu tiên. Họ không nghe thấy nửa còn lại của thông điệp: ý tưởng của nhà marketing về việc trở thành người đầu tiên là trở thành người đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng chứ không phải trên thị trường.

• Duryea sản xuất chiếc ô tô đầu tiên tại Mỹ nhưng thương hiệu này không bao giờ lọt vào tâm trí người tiêu dùng. Ford là mới là thương hiệu đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng (và ngày nay vẫn là một thương hiệu ô tô hàng đầu).

• Du Mont sản xuất tivi đầu tiên tại Mỹ nhưng thương hiệu này không bao giờ lọt vào tâm trí người tiêu dùng.

• Hurley sản xuất máy giặt đầu tiên tại Mỹ nhưng thương hiệu này không bao giờ lọt vào tâm trí người tiêu dùng.

Khi bạn tìm hiểu thế giới xung quanh, bạn sẽ nhận ra rất nhiều thương hiệu tương tự Duryea, Du Mont và Hurley. Đó là những người tiên phong trong hành động nhưng không phải là những người tiên phong trong tâm trí khách hàng.

Những người chiến thắng lại có thành công giản dị nhất.

Krating Daeng là gì?

Bên ngoài phạm vi đất nước Thái Lan, rất ít người biết đến thương hiệu này.

Krating Daeng là thức uống nhiều cafein, ít carbonat, chứa nhiều thảo dược, các vitamin nhóm B và axit amino.

Nhưng người Thái không phải là người mua lại thức uống này và biến nó thành thương hiệu toàn cầu. Đó là một người Australia có tên Dietrich Mateschitz. Ông đã tìm ra thức uống này, nhận thấy tiềm năng của nó và thực hiện cuộc mua bán với công ty.

Một cám dỗ khó chối từ là đặt một cái tên "kỳ lạ" cho ý tưởng mới như Motorala đã làm với điện thoại di động đầu tiên Motorola DynaTAC 8000X và MITS đã làm với máy tính cá nhân đầu tiên MITS Altair 8000. Và Asus đang làm với laptop siêu mỏng đầu tiên Asus Eee PC.

(Những cái tên kỳ lạ chứa đựng lịch sử rất lâu đời. Que diêm đầu tiên được gọi là "sản phẩm đánh lửa bằng sunphua peroxit". Máy phát hiện nói dối đầu tiên được gọi là "biểu đồ tim-tâm lý-thần kinh").

Mateschits có thể dùng chính cái tên Krating Daeng. Hoặc ông cũng có thể gọi thức uống mới là Trà Thái Lan.

Nhưng những gì Mateschits đã làm là gọi "nước uống tăng lực" châu Á của ông là nước uống tăng lực đầu tiên. Ông chọn Red Bull làm tên thương hiệu, dịch sang nghĩa Anh của từ Krating Daeng: "trâu nước đỏ".

Khi định hình một chủng loại sản phẩm mới và tạo tên thương hiệu mới, những cái tên đơn giản luôn có hiệu quả nhất. "Nước uống tăng lực" không chỉ đơn giản mà còn được lợi từ sự giống nhau với PowerBar, "thanh tăng lực" đầu tiên.

Những người thuộc nhóm bán cầu não phải có xu hướng thiên về hình ảnh. Họ cho rằng nhiệm vụ của marketing là "lấp đầy lỗ trống trong tâm trí". Nếu người tiêu dùng cho rằng có một chủng loại sản phẩm mang tên thanh tăng lực, thì chắc chắn sẽ có một chủng loại sản phẩm mang tên nước uống tăng lực.

"Nước uống tăng lực" là tên của một chủng loại sản phẩm mặc dù dường như không có mối liên hệ nào giữa thành phần của một lon Red Bull với thành phần của thanh tăng lực như PowerBar, Balance, Clif và Luna.

Những nhà quản lý thường quá chú trọng logic khi tìm tên cho một chủng loại sản phẩm. Điều quan trọng nhất không phải là mô tả lợi ích của chủng loại sản phẩm mới mà thể hiện bản chất của nó theo cách đơn giản nhất có thể.

Red Bull trở thành một thương hiệu tuyệt vời bởi "nước uống tăng lực" được cho là một thứ có có thể cải thiện hoạt động của con người trong những lúc căng thẳng và một vài người cho rằng nước uống này còn giúp cải thiện khả năng chăn gối. ("Năng lượng" là cách thể hiện ý tưởng dễ được xã hội chấp nhận).

Những người thuộc nhóm bán cầu não trái có xu hướng thiên về ngôn ngữ. Họ cho rằng marketing là việc thể hiện một danh sách lợi ích.

Làm thế nào bạn có thể thể hiện bằng ngôn ngữ những lợi ích của việc sử dụng đồ uống nhiều cafein có chứa thảo mộc, vitamin nhóm B và axit amino? Từ đó dễ hiểu là tại sao các công ty đồ uống không cồn lớn lại bỏ qua Krating Daeng.

Tiếp đó, nhà quản lý đồ uống không cồn lại quá bận rộn vắt nốt những đồng cuối từ thương hiệu hiện tại. Đó là lý do tại sao hiện nay có đến 14 loại sản phẩm Coca-Cola.

Google không phải là công cụ tìm kiếm đầu tiên

Lần cuối chúng tôi kiểm tra thì giá trị của Google trên thị trường chứng khoán là 91,6 tỷ đô-la, gấp 14 lần General Motors và Ford cộng lại.

Điều đó không quá tồi đối với những sinh viên tốt nghiệp trường đại học Stanford khởi nghiệp từ năm 1998 (và chưa bao giờ lấy được tấm bằng tiến sỹ).

Điều gì đã biến Google trở thành một trong những thương hiệu giá trị nhất thế giới và đang biến hàng nghìn nhân viên của công ty thành triệu phú? Không phải là quảng cáo.

Năm ngoái, Google chỉ chi 5 triệu đô-la cho marketing. (Cùng năm này, General Motors và Ford chi tới 5,9 tỷ đô-la cho quảng cáo chỉ riêng tại Mỹ).

Điều gì khiến giá trị của Google lên tới 91,6 tỷ đô-la? Khoanh vùng nghi phạm thông thường – bẫy chuột tốt hơn. Google thiết kế công cụ tìm kiếm tốt hơn.

Google là một trường hợp thú vị bởi nó không phải là công ty đầu tiên nhưng lại thật sự trở thành công ty dẫn đầu thị trường. Nó có vẻ đã đảo lộn mọi khái niệm marketing và một lần nữa chứng minh rằng sản phẩm tốt hơn luôn chiến thắng trên thị trường.

Chúng tôi nói "có vẻ" bởi vì hiện thực tạo nên một bức tranh hoàn toàn khác, mang đến cho nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái rất nhiều điều đáng suy ngẫm.

Công cụ tìm kiếm đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng là AltaVista. Tuy nhiên, "tìm kiếm" vẫn chưa đủ với AltaVista, vì vậy, công ty bổ sung e-mail, danh bạ, bảng chủ đề, so sánh mua sắm và rất nhiều quảng cáo trên trang chủ của mình.

Công ty cũng dành hơn một tỷ đô-la để mua rất nhiều công ty khác trong đó có Shopping.com – một trang web mua sắm và Raging Bull – một trang về tài chính.

Về bản chất, AltaVista đã tự biến mình thành cổng thông tin điện tử. Sau này, trang web được bán cho CMGI, một công ty chuyên giữ cổ phần của các công ty về Internet và cuối cùng được bán cho Overture72.

Sau đó, Overture được bán lại cho Yahoo! và Yahoo! đã khôi phục AltaVista về với viễn cảnh ban đầu là công cụ tìm kiếm. Tuy nhiên, lúc đó đã quá muộn. Google đã xuất hiện.

Công cụ tìm kiếm thứ hai trong tâm trí người tiêu dùng là GoTo.com., trang web đã sáng tạo mô hình trả tiền khi click chuột. Lòng tham đã xuất hiện trong bức tranh sau đó và GoTo.com quyết định cung cấp dịch vụ tìm kiếm của mình cho trang web MSN.com, trình duyệt web Netscape và AOL73.

Dịch vụ tổng hợp thu được nhiều lợi nhuận hơn cả trang web chính vì vậy ban lãnh đạo GoTo.com quyết định đổi tên thành Overture và tập trung vào dịch vụ này. (Đây là một quyết định tốt trong ngắn hạn và tồi trong dài hạn.)

Khi bạn lựa chọn giữa xây dựng thương hiệu và xây dựng doanh nghiệp, tốt hơn hết bạn nên tập trung vào thương hiệu trước. Doanh nghiệp sẽ theo sau.

Công cụ tìm kiếm thứ ba trong tâm trí người tiêu dùng là Google và những công cụ còn lại chỉ là dĩ vãng.

Hàng nghìn nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái đã để cơ hội tuột khỏi tay bởi họ không tập trung vào thương hiệu.

Điều đó xảy ra với AltaVista. Điều đó xảy ra với GoTo.com. Và điều đó cũng xảy ra với rất nhiều công ty khác mặc dù đáng lẽ những công ty này đã có thể thắng lớn trên thị trường chứng khoán.

Lexus không phải chiếc xe Nhật hạng sang đầu tiên

Đó chính là Acura. Vậy tại sao Acura không trở thành thương hiệu xe hạng sang hàng đầu?

Bạn phải nghiên cứu lịch sử mới thấu hiểu về marketing. Chiếc Acura đầu tiên được bán tại Mỹ vào tháng 3 năm 1986. Phải đến ba năm rưỡi sau, tức là tháng 9 năm 1989 chiếc Lexus đầu tiên mới được bán tại đây.

Đến tháng 12 năm 1989, chiếc Infiniti đầu tiên mới được bán tại Mỹ.

Acura khởi đầu với đầy năng lượng và nhiệt huyết. Trong tròn năm đầu tiên (1987), Acura trở thành thương hiệu xe hạng sang nhập khẩu bán chạy nhất, đánh bại cả Volvo, Mercedes-Benz, BMW, Audi và Jaguar. J.D.Power & Associates cũng xếp Acura hạng nhất về thỏa mãn khách hàng.

Vì vậy, bạn cho rằng thứ tự doanh số của những thương hiệu xe Nhật hạng sang ngày nay phải là: (1) Acura, (2) Lexus và (3) Infiniti. Nhưng Lexus chứ không phải Acura đã thắng trên chiến trường này.

Điều gì đã xảy ra với Acura? Giống như AltaVista và GoTo.com, Acura không đủ tự tin. Đó không phải là xe ô tô hạng sang "thuần khiết".

Vào năm Lexus xuất hiện trên thị trường, Acura đang bán hai mẫu xe: mẫu xe Integra bốn xy-lanh với giá từ 11.950 đến 15.950 đô-la và mẫu xe Legend sáu xy-lanh với giá từ 22.600 đến 30.690 đô-la.

Lexus cũng bán hai mẫu xe nhưng là xe có sáu và tám xy-lanh: ES 250 với giá 21.050 đô-la và LS 400 với giá 36.000 đô-la.

Xe Lexus sang trọng hơn với động cơ to và khỏe hơn. Tính trung bình, xe Lexus đắt hơn 40% so với xe Acura.

Giống như những gì Starbucks, Grey Goose, Haagen-Dazs, Evian và rất nhiều thương hiệu xe hạng sang khác đã cho thấy, bạn cần định giá cao để xây dựng thương hiệu hạng sang. Giá rẻ là kẻ thù của sự sang trọng.

Thành Rome không bị phá hủy trong một ngày. Cho dù chiến lược còn sai sót nhưng Acura vẫn giữ vị trí dẫn đầu dòng xe hạng sang trong 12 năm liên tiếp. Đến năm 1999, Lexus mới chính thức vượt qua Acura để trở thành thương hiệu xe Nhật hạng sang đầu bảng.

(Trong thập kỷ 1990, chúng tôi tự hỏi có bao nhiêu nhà quản lý của Lexus yêu cầu nhà quản lý của Toyota sản xuất những chiếc xe bốn xy-lanh rẻ hơn để cạnh tranh hiệu quả với Acura.)

Ngày nay, Lexus là thương hiệu xe hạng sang bán chạy nhất tại Mỹ. Chẳng hạn vào năm 2007, Lexus đánh bại tất cả các thương hiệu xe khác về doanh số xe bán ra.

• Lexus: 329.177

• BMW: 293.795

• Mercedes-Benz: 253.277

• Cadillac: 214.726

• Acura: 180.104

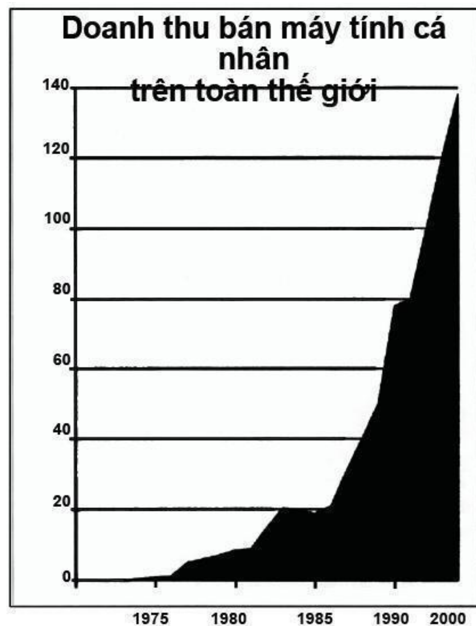
• Lincoln: 131.487

• Infiniti: 127.038

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái thường là những nhà lãnh đạo quyết đoán, người đưa ra những mục tiêu rõ ràng và yêu cầu kết quả nhanh chóng.

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải thường rất kiên nhẫn. Để thay đổi ý kiến, họ cần một khoảng thời gian dài. Bản thân ngành marketing có thể được mô tả là "tâm lý học thực hành". (Trong nhiều thập kỷ đã chứng kiến nhiều nhà marketing dành thời gian cho các nhà trị liệu).

Lexus đã cho thấy rằng các công ty cần sự kiên nhẫn giống như cần sự lãnh đạo hăng hái. Nếu bạn không thể là người đầu tiên thì bạn vẫn có thể thành công bằng cách giữ vững trọng tâm khi đối thủ đang mất dần điều đó.



Máy tính cá nhân, sản phẩm quan trọng nhất thế kỷ XXI, cần đến 25 năm mới đạt được tiềm năng của nó. Bạn không thể đẩy nhanh quá trình bằng cách chi tiêu ồ ạt vào marketing.

8. Nhà quản lý muốn một cuộc ra mắt hoành tráng. Nhà marketing muốn một quá trình thành công từng bước.

Trong số nhiều câu chuyện về nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái, một trong những câu chuyện lâu đời nhất là nếu một thương hiệu mới có thể nhanh chóng đạt được thành công thì nó sẽ trở thành thương hiệu lớn.

Vì vậy, công ty nên dành thật nhiều nguồn lực để tạo nên một buổi ra mắt hoành tráng.

Không đúng.

Bằng trực giác, nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải hiểu rằng khái niệm càng mang tính cách mạng thì càng cần nhiều thời gian để được chấp nhận.

Những sản phẩm hay những ý tưởng tầm thường có thể nhanh chóng thành công nhưng đó không phải là những sản phẩm sẽ làm thay đổi cuộc sống và cách làm việc của chúng ta.

Sự tăng trưởng chậm của máy tính cá nhân

Chiếc máy tính cá nhân đầu tiên ra mắt vào năm 1975 – cũng là năm Bill Gates bỏ học tại Harvard để đến Alberquerque, bang New Mexico viết chương trình phần mềm cơ bản cho máy tính MITS Altair 8800.

Ngày nay, công ty Microsoft do Gates sáng lập là một trong số những công ty đắt giá nhất trên thế giới với trị giá khoảng 180,6 tỷ đô-la trên thị trường chứng khoán.

Cuộc sống không phải lúc nào cũng toàn màu hồng. Ngày 3 tháng 2 năm 1976, Bill Gates viết một bức thư mở gửi đến những người sử dụng Altair để phàn nàn về việc vi phạm bản quyền phần mềm. Bức thư này được đăng trên Homebrew Computer Club Newsletter, trong đó Gates viết: “Số tiền chúng tôi thu được từ việc bán bản quyền phần mềm khiến giá trị thời gian dành để phát triển Altair BASIC chỉ còn dưới hai đô-la một giờ”.

Phần lớn những người làm việc với mức lương dưới hai đô-la một giờ đều tìm kiếm một công việc khác. Nhưng Bill Gates không nằm trong số đó. Và lòng tin của ông vào tương lai của phần mềm ông viết đã được trả công xứng đáng.

Tuy nhiên, bản thân chủng loại sản phẩm máy tính cá nhân tăng trưởng rất chậm chạp. Dưới đây là số liệu về doanh số bán máy tính cá nhân trên toàn cầu trong giai đoạn 5 năm kể từ lần ra mắt đầu tiên.

• 1975: 2.000

• 1980: 1.050.000

• 1985: 7.100.000

• 1990: 20.000.000

• 1995: 50.000.000

• 2000: 138.000.000

Trong khoảng thời gian chuyển giao giữa hai thế kỷ, doanh số bán máy tính cá nhân mới bắt đầu tăng. Hay nói cách khác, máy tính cá nhân cần đến 25 năm mới có thể đi vào đúng quỹ đạo khi thị trường dần chuyển từ thị trường dành cho người nghiện máy tính sang thị trường dành cho doanh nghiệp rồi đến thị trường dành cho tất cả mọi người.

Không hẳn là một cuộc ra mắt gây tiếng vang.

Quá trình thành công chậm chạp của một sản phẩm mang tính cách mạng có thể khiến nhà quản lý cho rằng thị trường của sản phẩm này sẽ rất nhỏ. Ken Olsen, nhà sáng lập Digital Equipment, đã có một phát ngôn nổi tiếng vào năm 1977: "Không có lý do gì để một người nên có máy tính trong nhà".

Sự tăng trưởng chậm của iPod

Có lẽ sản phẩm mới thành công nhất của thế kỷ XX chính là iPod của Apple. Phần lớn mọi người đều cho rằng thành công của iPod đến rất nhanh.

Sự thật là theo các tiêu chuẩn dành cho sản phẩm tiêu dùng, khoảng thời gian từ lúc ra mắt đến lúc trưởng thành rất ngắn, nhưng số liệu hàng năm của iPod cho thấy mô hình tăng trưởng chậm chạp chung của tất cả những sản phẩm nghiêm túc.

• 2002: 345.000

• 2003: 1.306.000

• 2004: 4.540.000

• 2005: 22.497.000

• 2006: 39.409.000

• 2007: 51.630.000

Đã thành quy luật, một sản phẩm nhanh chóng thành công thì cũng nhanh chóng lỗi thời. Hãy so sánh những sản phẩm nghiêm túc như iPod và máy tính cá nhân với những sản phẩm tầm thường như vòng lắc eo được giới thiệu vào năm 1958.

Trong hai năm đầu tiên, Wham-O bán được 100 triệu vòng lắc eo. Vào năm sau, mốt lắc vòng kết thúc. Bartle & James74, Clearly Canadian75, Smirnoff Ice, Cabbage Patch Dolls76 và rất nhiều thương hiệu khác cũng đi vào quỹ đạo này.

Cuộc cách mạng chưa bao giờ diễn ra

Khi Kimberly-Clark cho ra mắt sản phẩm Cottonelle Fresh Rollwipes vào tháng 1 năm 2001, công ty cho rằng mình đã có trong tay một Kleenex thứ hai: "Cuộn khăn giấy ướt dùng một lần đầu tiên tại Mỹ".

Theo các thông cáo báo chí của công ty, sản phẩm mới – kết quả của 100 triệu đô-la cho quá trình nghiên cứu cùng sự hỗ trợ của 30 bằng sáng chế – "là phát minh quan trọng nhất kể từ khi giấy vệ sinh xuất hiện ở dạng cuộn vào năm 1890".

Có lẽ vậy.

Tuy nhiên, Kimberly-Clark giới thiệu sản phẩm này như thể nó là một sản phẩm vòng lắc eo thứ hai. Chi phí quảng cáo cho năm đầu tiên là 35 triệu đô-la. Doanh thu bán hàng kỳ vọng của năm đầu tiên là 150 triệu đô-la. (Doanh số bán hàng năm đầu tiên của máy tính cá nhân chưa tới 1 triệu đô-la.)

Kimberly-Clark dự tính doanh thu bán hàng trong sáu năm lên tới 500 triệu đô-la mỗi năm.

Nhưng điều đó chưa bao giờ xảy ra. Ngày nay, sau tám năm, Cottonelle Fresh Rollwipes chỉ là một thương hiệu nhỏ đang chật vật trên thị trường và cuối cùng cũng có vài tín hiệu của sự sống.

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái chỉ tập trung vào những con số: doanh thu bán hàng 150 triệu đô-la trong năm đầu tiên. Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải đáng lẽ sẽ tập trung vào việc bán ý tưởng.

"Giấy vệ sinh ướt là một khái niệm đầy tính cách mạng. Cần phải có thời gian dài mới có thể mang được ý tưởng này vào nhà vệ sinh". (Nếu Kimberly-Clark nghiên cứu lịch sử của chính mình thì công ty sẽ nhận ra rằng thương hiệu Kleenex chưa bao giờ thành công nhanh chóng.)

Hãy tạm quên quảng cáo để tiếp cận với tất cả mọi người. Khi bạn muốn thay đổi một thói quen cơ bản của con người thì bạn cần bắt đầu bằng PR (hay quan hệ công chúng).

Đáng lẽ Kimberly-Clark nên cho dùng thử sản phẩm nhiều hơn, có thể là tại những khách sạn và nhà hàng sang trọng.

Chính những người nghiện máy tính đã giúp máy tính cá nhân sống sót. Cottonelle Fresh Rollwipes cần một nhóm người tương tự làm lực lượng nòng cốt cho phong trào giấy vệ sinh ướt.

Đó là lý do vì sao PR nên tập trung vào một bộ phận thị trường nhỏ. Những người sớm đón nhận sản phẩm thích nghĩ rằng mình đang khởi đầu một trào lưu.

Việc đặt tên khi mở rộng dòng sản phẩm cũng là một sai lầm lớn. Cottonelle Fresh Rollwipes cần một tên thương hiệu ngắn gọn và đặc trưng hơn. (Chẳng hạn như tPod.)

Học thuyết A và học thuyết B

Học thuyết A (dành cho máy bay) là buổi ra mắt máy bay. Thương hiệu mới của bạn chậm rãi lăn trên đường băng trong vài trăm feet sau đó bằng nỗ lực lớn, dần dần cất cánh khỏi sân bêtông. Sau khi thương hiệu của bạn đã cất cánh được một thời gian, nó bắt đầu tăng tốc để đạt được độ cao tối ưu của chuyến bay.

Học thuyết B (dành cho vụ nổ big bang) là buổi ra mắt tên lửa. Thương hiệu của bạn cất cánh nhanh như tên lửa và lao vào quỹ đạo.

Bạn có nên dùng nhiều quảng cáo khi khai trương một thương hiệu mới không? Hay bạn chỉ nên dùng PR?

Quảng cáo và những người quản lý ủng hộ nó đều thích buổi ra mắt tên lửa bởi những chương trình quảng cáo thường được giới thiệu hoành tráng. Và nhà quản lý muốn sản phẩm mới phải nhanh chóng thành công.

PR không có lựa chọn nào khác ngoài việc sử dụng buổi ra mắt máy bay. Chương trình PR luôn luôn được thực hiện trong một khoảng thời gian dài. Đó là cách duy nhất PR có thể giải quyết được nhu cầu tìm kiếm thông tin sốt dẻo và thông tin độc quyền của giới truyền thông.

(Bạn không thể gọi cho giới truyền thông và nói: "Mọi người đang nói về câu chuyện của tôi vào thứ hai. Tôi đang chuẩn bị buổi ra mắt hoành tráng cho thương hiệu mới". Đó không phải là phương hoạt động của truyền thông.)

Còn trong thế giới thực thì sao? Thương hiệu mới có cất cánh nhanh như tên lửa hay chỉ như máy bay?

Hãy lấy ví dụ một thương hiệu đồ uống mới tiêu biểu. Đây là doanh thu thu bán hàng thường niên của thương hiệu mới này trong năm năm đầu (tính bằng euro).

1987: 800,000

1988: 1.600.000

1989: 2.800.000

1990: 5.200.000

1991: 11.600.000

Đó chính là Red Bull, một thương hiệu chủ yếu được xây dựng nhờ PR và cất cánh chậm chạp như máy bay.

Không có gì ngạc nhiên khi nhà quản lý của Coca-Cola và ngành công nghiệp đồ uống đều phớt lờ Red Bull. Sau năm năm trên thị trường, doanh thu thường niên vào năm 1991 sau khi quy đổi chỉ là 10 triệu đô-la.

Phải đến năm 1999 (tức là 12 năm sau ngày ra mắt Red Bull) thì Coca-Cola mới bắt đầu giới thiệu sản phẩm nước uống tăng lực có tên KMX. Tất nhiên sản phẩm này không đi đến đâu.

Nếu nhà quản lý chỉ ngồi và chờ đợi xem chủng loại sản phẩm mới có phát triển thành thị trường lớn không thì sẽ là quá muộn để giành lấy thị phần đáng kể.

Những công ty lớn cũng thành công chậm chạp

Hãy lấy Microsoft làm ví dụ. Có lẽ thật khó tin nhưng thương hiệu này rời khỏi đường băng còn lâu hơn Red Bull.

Red Bull cần chín năm để vượt doanh thu hàng năm 100 triệu đô-la. Còn Microsoft cần tới mười năm để vượt mức doanh thu hàng năm 100 triệu đô-la.

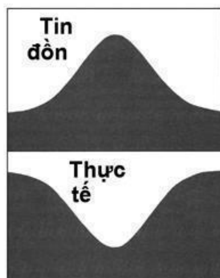
Hãy lấy ví dụ thứ ba. Thương hiệu bán lẻ này cần tới 14 năm để đạt mức doanh thu hàng năm 100 triệu đô-la. Ngày nay, thương hiệu này đạt doanh thu hàng năm là 339 tỷ đô-la và trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới.

Thương hiệu đó chính là Wal-Mart.

Có thể các công ty quảng cáo, công ty PR, công ty tư vấn và nhiều công ty marketing khác nên nghe lời khuyên từ ngành y tế.

Thay vì gọi người tiêu dùng là “khách hàng”, họ nên gọi người tiêu dùng là “bệnh nhân”.

Có lẽ khi ấy họ sẽ không mong chờ kết quả tức thì nữa.



Trung tâm của thị trường không phải nơi tốt nhất để dừng chân. Thực tế là mỗi chủng loại sản phẩm đều có xu hướng chia làm hai chủng loại sản phẩm khác nhau, một đầu giá thấp và một đầu giá cao.

9. Nhà quản lý nhắm vào trung tâm của thị trường. Nhà marketing hướng tới một trong hai đầu thị trường.

Các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái có khả năng phân tích rất cao. Nếu bạn muốn xây dựng một công ty lớn, nếu bạn muốn xây dựng một thương hiệu mạnh, bạn cần nhắm vào trọng tâm của sản phẩm và dịch vụ, đó chính là "trái ngọt", là trung tâm của thị trường.

Điều đó thật có lý.

Các nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải biết nhiều hơn vậy. Trong mọi ngành công nghiệp, nơi cần tránh nhất chính là vị trí trung tâm yếu ớt.

Những ngành công nghiệp nào đang gặp rắc rối tại Mỹ? Đó là ngành ô tô, ngành kinh doanh trung tâm mua sắm cao cấp và ngành hàng không. Cả ba ngành này đều gặp phải rắc rối vì một lý do duy nhất.

Các công ty lớn trong ba ngành này đều nhắm vào trung tâm của thị trường.

Ngành công nghiệp ô tô

Ba công ty sản xuất ô tô lớn của Mỹ (General Motors, Ford và Chrysler) đều đang thua lỗ.

Cả ba công ty này đều không có thương hiệu mạnh trong dòng ô tô giá rẻ và ô tô hạng sang.

Ở hạng mục ô tô giá rẻ, những thương hiệu nhập khẩu như Huyndai, Kia và Mazda đều đang làm ăn rất phát đạt. Trên thực tế, doanh số bán ra của Huyndai vượt doanh số bán ra của mọi thương hiệu của General Motors ngoại trừ Chevrolet. Dưới đây là doanh số ô tô bán ra năm 2007 tại thị trường Mỹ.

Huyndai: 467.009

Pontiac: 358.022

Kia: 305.473

Mazda: 296.110

Saturn: 240.091

Cadillac: 214.726

Buick: 185.791

Ở hạng mục ô tô hạng sang, ba thương hiệu nhập khẩu là Lexus, BMW và Mercedez-Benz cũng đang làm ăn rất phát đạt. Dưới đây là doanh số ô tô bán ra trong năm 2007 tại thị trường Mỹ.

Lexus: 329.177

BMW: 293.795

Mercedes-Benz: 253.277

Cadillac: 214.726

Lincoln: 131.487

Thương hiệu ô tô Mỹ mạnh ở giữa và yếu ở hai bên. Và vấn đề này sẽ ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Vì sao vậy?

Mọi ngành công nghiệp đều có xu hướng chia làm hai ngành công nghiệp nhỏ riêng biệt, một ở đầu giá cao và một ở đầu giá thấp. Tuy nhiên, nếu bạn muốn tận dụng xu hướng này, bạn cần sớm thâm nhập thị trường và xây dựng thương hiệu riêng.

Bạn không thể đợi đến khi thị trường đã phát triển rồi mới nhảy vào. Lúc đó đã quá muộn.

Kinh doanh trung tâm mua sắm cao cấp

Nhiều năm trước, Sears, Roebuck and Company là chuẩn mực vàng của ngành công nghiệp này. Sears là nhà bán lẻ lớn nhất và đạt lợi nhuận cao nhất tại Mỹ.

Giờ thì không còn như vậy nữa. Ngày nay, công ty 122 tuổi này đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng.

Bất chấp cuộc sáp nhập với Kmart77 vào năm 2005 cùng nỗ lực mạnh mẽ của Edward Lampert78 và quỹ đầu tư của ông mang tên ELS Investments, doanh số của công ty vẫn đi xuống. Gần đây, Sears Holdings Copr. đã thông báo kế hoạch tái cấu trúc công ty thành nhiều công ty con riêng biệt nhằm kéo chuỗi cửa hàng bán lẻ thoát khỏi tình trạng ảm đạm.

Sears đã làm sai điều gì?

Không có gì.

Công ty chỉ giữ nguyên vị trí trung tâm của thị trường trong khi ngành mua sắm đang chia làm hai nhánh riêng biệt, một ở đầu giá cao và một ở đầu giá thấp.

Ở đầu giá thấp, Wal-Mart và Target đã kiếm được rất nhiều tiền. Doanh thu của Target gấp gần hai lần Sears còn doanh thu của Wal-Mart gấp tới mười lần Sears. Năm 2007, Sears đạt doanh thu 33,4 tỷ đô-la trong khi Target đạt doanh thu 63,4 tỷ đô-la và Wal-Mart đạt mức doanh thu đáng kinh ngạc 339 tỷ đô-la.

Ở đầu giá cao, những nhà bán lẻ như Nordstrom và Saks Filth Avennue đang làm ăn rất phát đạt trong vai trò chủ nhân của những cửa hàng cao cấp.

Nên chú ý rằng mức giá cao hay thấp trên thực tế không phải lúc nào cũng hấp dẫn những người tiêu dùng khác nhau. Một nhà phê bình từng nói: "Đôi khi bạn muốn mình trông sang trọng, đôi khi bạn lại muốn mình trông rách nát".

Đáng lẽ Sears nên làm gì? Nhà quản lý tư duy logic thuộc nhóm bán cầu não trái có lẽ sẽ khuyên Sears, Roebuck đi theo xu hướng thị trường bằng cách di chuyển lên đầu giá cao hoặc xuống đầu giá thấp. Tuy nhiên, đó không phải logic của marketing.

Một khi bạn đã có vị trí vững chắc trong tâm trí người tiêu dùng, bạn không thể thay đổi điều đó. Khi bạn gặp rắc rối, câu trả lời luôn luôn là: hãy thu hẹp trọng tâm.

Đáng lẽ Sears nên thu hẹp trọng tâm của mình và trở thành một chuyên gia.

Sears từng là công ty bán thiết bị hàng đầu tại Mỹ với 41% thị phần. Thị phần đó ngày càng giảm đi khi Lowe's và Home Depot chiếm mất ngành kinh doanh thiết bị của Sears.

Thay vì nhấn sâu hơn vào khuyết điểm của mình (trong lĩnh vực quần áo và hàng tơ lụa) bằng cách mua Lands Ends với giá 1,9 tỷ đô-la, Sears nên tập trung vào ưu điểm của mình trong lĩnh vực hàng hóa lâu bền. Sears sở hữu rất nhiều thương hiệu hàng hóa lâu bền như Kenmore, Craftsman và DieHard.

Tuy nhiên, nhà quản lý tư duy logic và thiên về tăng trưởng không bao giờ nghĩ vậy. Luôn là "mở rộng, mở rộng và mở rộng".

Ngành công nghiệp hàng không

Nhà quản lý hãng hàng không có vẻ rất thích quan niệm cần phải thu hút thị trường đại chúng bởi cách này giúp tối đa thị phần. Ít nhất theo lý thuyết là như vậy.

Nhà marketing lại có quan điểm hoàn toàn khác. Thu hút tất cả mọi người là đỉnh điểm của sự yếu ớt.

Một nhà hàng sẽ thành công đến mức nào nếu phục vụ nhóm khách hạng nhất, hạng thương gia và hạng tiết kiệm bằng những thực đơn và nhân viên riêng biệt?

Theo bạn trong tâm trí khách hàng thì nhà hàng đó đứng ở vị trí nào? Giá rẻ, hạng sang hay đâu đó ở giữa?

Một nhà hàng trên không cũng tương tự như vậy.

Ở đầu giá thấp, Southwest Airlines hoạt động rất hiệu quả. Nhiều hãng hàng không giá rẻ khác như Ryanair tại châu Âu, AirAsia tại châu Á và Gol Airline tại Nam Mỹ cũng vậy.

Ở đầu giá cao, thị trường máy bay phản lực tư nhân đang phát triển. Hơn nữa, trên rất nhiều đường bay, các dịch vụ dành riêng cho hạng thương gia được đặc biệt chú trọng.

Về lâu dài, chúng tôi kỳ vọng vào sự xuất hiện của một số thương hiệu hàng không hạng sang. Điều đó rất có ý nghĩa về mặt marketing.

Tư duy yếu ớt trong chủng loại sản phẩm nước uống cola

Cả Coca-Cola và Pepsi đều cố gắng giới thiệu sản phẩm cola chứa lượng calo trung bình. Sản phẩm của Pepsi có tên Pepsi Edge còn sản phẩm của Coca-Cola có tên C2.

Với mỗi lon nước 350ml chứa khoảng 75 calo, cả hai sản phẩm này đều chỉ chứa nửa lượng calo so với 150 calo trong lon cola thông thường. Theo Pepsi-Cola, sản phẩm ”nửa nọ nửa kia” của công ty mang tới “sự cân bằng hoàn hảo giữa mùi vị và calo”.

Theo quan điểm marketing, sản phẩm mới này còn xa mới đạt đến độ hoàn hảo. Những người uống Pepsi vì “mùi vị” sẽ tiếp tục dùng sản phẩm Pepsi thông thường. Còn những người muốn “ít calo” sẽ tiếp tục uống Diet Pepsi. Vậy đâu là thị phần của Pepsi Edge?

Pepsi Edge không chiến thắng ở lĩnh vực “mùi vị” cũng không chiến thắng ở lĩnh vực “ít calo”. Đó là sai lầm cổ điển của nhà quản lý thích trọng tâm yếu ớt.

Điều tương tự cũng xảy ra với C2.

Pepsi khẳng định rằng có khoảng 60 triệu người tiêu dùng đang luân phiên uống cola thông thường và cola ăn kiêng. Có thể điều đó đúng, nhưng vẫn còn hàng triệu người tiêu dùng khác cũng luân phiên uống cà phê và trà, nhưng điều đó không có nghĩa là một sản phẩm mang tên “trà cà phê” có thể thành công lớn.

Đây là lần thứ hai Pepsi-Cola gặp phải sai lầm của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái. Trước đó vào năm 1975, Pepsi cũng cho ra mắt sản phẩm nước uống cola chứa lượng calo trung bình có tên Pepsi Light.

Nhà quản lý không bao giờ thừa nhận sai lầm. Quay trở lại những ngày công ty còn khẳng định rằng Pepsi Light “là sản phẩm đi trước thời đại”. Ngày nay, người ta cũng có thể khẳng định như vậy với Pepsi Edge. Và họ đều gặp phải sai lầm như nhau.

Thêm nhiều sai lầm của nhà quản lý thích điểm giữa yếu ớt

Rượu vang đỏ bán rất chạy. Rượu vang trắng bán rất chạy. Nhưng rượu vang hồng lại không đi đến đâu. Đó là vì hàng triệu người uống rượu vang đang luân phiên uống rượu vang đỏ và rượu vang trắng không đồng nghĩa với thành công của rượu vang hồng.

Sốt cà chua bán rất chạy tại Mỹ. Sốt salsa cũng vậy. Trên thực tế, một vào năm trước, doanh thu bán hàng của sốt salsa còn vượt cả sốt cà chua. Vậy Heinz đã làm gì?

Công ty tung ra thị trường sản phẩm sốt cà chua kiểu salsa Heinz. Lại thêm một sai lầm nữa của nhà quản lý thích điểm giữa yếu ớt.

Thương hiệu cà phê thường bán chạy nhất tại Mỹ là Folgers. Đó cũng là thương hiệu cà phê không chứa cafein bán chạy nhất. Vì vậy Folgers nhận thấy cơ hội trong lỗ sâu ở vị trí giữa.

Kết quả là: Folgers ½ cafein. "Cà phê rang thông thường với một nửa lượng cafein". Lại một sai lầm về điểm giữa khác chắc chắn sẽ không tập trung được thị phần.

Thương hiệu thuốc lá thường bán chạy nhất là Malboro. Đó cũng là thương hiệu thuốc lá "nhẹ" bán chạy nhất. Vì vậy, Marlboro nhìn thấy một cơ hội ở giữa.

Kết quả là: Marboro Medium. (Cao bồi chắc chắn không muốn hút thuốc lá "vừa".)

Lưỡi dao cạo đắt tiền như Mach3 và Fusion là những thương hiệu bán chạy. Dao cạo dùng một lần giá rẻ như Bic và Gillette cũng bán rất chạy. Chỉ những thương hiệu dao cạo ở tầm trung mới có thị phần ngày càng giảm.

Trong lĩnh vực máy ảnh kỹ thuật số, thị trường chia làm (1) máy ảnh nhỏ, nhẹ, chỉ ngắm và chụp với trọng lượng khoảng 0,2 kg và (2) máy ảnh to, chuyên nghiệp, ống kính đơn phản xạ với trọng lượng vài kg. Không có thị trường dành cho máy ảnh ở khoảng giữa.

Trong lĩnh vực đồng hồ đeo tay, đồng hồ thời trang giá rẻ như Swatch và đồng hồ uy tín sang trọng như Rolex đều có thị trường rất lớn. Tuy nhiên, không có thị trường dành cho đồng hồ ở khoảng giữa.

Tiếp theo là The Gap. Sau nhiều năm doanh thu liên tục giảm và thất bại trong nỗ lực xoay chuyển tình thế, nhà bán lẻ quần áo lớn nhất quốc gia đang nghiên cứu việc bán công ty hoặc thành lập công ty con từ một hoặc nhiều hơn trong số ba thương hiệu lớn của mình là: The Gap, Old Navy và Banana Republic.

Điều gì đã xảy ra với The Gap? Theo quan điểm của marketing, nguyên nhân là do việc khai trương chuỗi cửa hàng Old Navy vào năm 1994. Chuỗi cửa hàng này hiện mang lại 43% trong tổng doanh thu toàn công ty.

Old Navy là chuỗi cửa hàng quần áo đơn giản giá rẻ. Đó là một khái niệm tuyệt vời nhưng công ty đã có một chuỗi cửa hàng quần áo khác cũng đơn giản và giá rẻ có tên The Gap.

Để dành chỗ cho Old Navy, The Gap đã chuyển lên dòng sản phẩm hạng trung và đây là nơi vấn đề bắt nguồn.

(Đây cũng là sai lầm mà General Motors gặp phải với Saturn và Chevrolet.)

Một nhà bán lẻ nên trữ trong kho bao nhiêu mặt hàng

Một hãng bán buôn như Wal-Mart thường trữ trong kho khoảng 150.000 mặt hàng và rất thành công.

Một chuỗi bán lẻ như Costco thường trữ trong kho khoảng 4000 mặt hàng và cũng rất thành công. Trong năm tài chính 2007, Costco đạt doanh thu bán hàng 64,4 tỷ đô-la.

Tại châu Âu, Aldi (viết tắt của Albrecht Discounts) chỉ trữ trong kho khoảng 1300 mặt hàng thực phẩm thông dụng tại cửa hàng của mình nhưng lại đạt doanh thu hàng năm khoảng 45 tỷ đô-la. (Chỉ riêng tại Đức, Aldi đã chiếm khoảng 40% thị phần cửa hàng tạp phẩm.)

Aldi đang tiến tới thị trường Mỹ và hiện có khoảng 950 cửa hàng với doanh thu 5,8 tỷ đô-la vào năm 2007.

Vậy một nhà bán lẻ nên trữ trong kho bao nhiêu mặt hàng? Điều đó còn tùy thuộc, nhưng có lẽ tốt nhất, nhà bán lẻ nên ở đầu giá cao hoặc đầu giá thấp.

Một người có tư duy logic thuộc nhóm bán cầu não trái cho rằng chỉ có một và chỉ một cách tốt nhất để làm mọi thứ.

Một người chịu sự chi phối của bán cầu não phải cho rằng có hai cách để làm mọi thứ. Và cách thứ ba nằm ở giữa chính là cách mọi người nên tránh xa bằng bất cứ giá nào.

Hãy lấy ba nhà bán hàng số lượng lớn làm ví dụ. Wal-Mart tập trung vào giá rẻ nên Target chuyển lên hạng cao cấp hơn một chút với lối đi giữa các dãy hàng rộng hơn, hàng hóa trưng bày ngăn nắp hơn và có nhà thiết kế riêng.

Kmart cố gắng bán hàng giá rẻ như Wal-Mart đồng thời có nhà thiết kế riêng (Martha Stewart, Joe Boxer và nhiều nhà thiết kế khác) như Target. Và Kmart đã phá sản.

Trong giai đoạn đầu của nền công nghiệp mới nổi, bạn có thể gặp những ví dụ ngớ ngẩn tương tự. Nhiều công ty nhảy vào thị trường nhằm lấp đầy mắt xích còn thiếu giữa hôm qua và ngày mai. Giữa đắt và rẻ. Giữa thời trang và độ bền. Giữa thời thượng và truyền thống. Giữa trẻ và già. Giữa ngon miệng và ăn kiêng.

Khẩu hiệu của họ là: Vẹn cả đôi đường.

Nhưng xin cảnh báo: Vẹn cả đôi đường thường mắc phải vị trí giữa yếu ớt.



Rất nhiều thương hiệu muốn đại diện cho tất cả mọi thứ với tất cả mọi người. Phương pháp tiếp cận theo kiểu quản lý này hiếm khi có hiệu quả. Phần lớn các thương hiệu ô tô đều tập trung vào một từ hoặc một khái niệm duy nhất.

10. Nhà quản lý muốn sở hữu mọi thứ. Nhà Marketing muốn chỉ một từ.

Một phóng viên hỏi một phó giám đốc cấp cao của Hilton: “Vậy Hilton là gì?

Vị phó giám đốc này thừa nhận: “Thật sự thì mọi người không thể nói rõ ràng Hilton là gì”. Nhưng ông cũng gợi ý rằng thương hiệu sẽ được định nghĩa rõ ràng hơn “nếu chúng ta đưa cho tất cả mọi người một trải nghiệm chung để họ có thể nói vâng, tôi tự hào về những gì thương hiệu này nói về mình khi tôi ở đây, nó làm tôi cảm thấy vui vẻ, tôi tự chịu trách nhiệm về chỗ ở của mình”.

“Tôi tự hào về những gì thương hiệu này nói về mình khi tôi ở đây ư?” Đó là Hilton? Đó là cách để phân biệt Hilton với Hyatt, Marriott, Omni, Radisson, Ramada, Sheraton, Westin hay Wyndham?

Những người có tư duy phân tích thuộc nhóm bán cầu não trái cho rằng: “Chúng ta không nên giới hạn bản thân vào một từ hay một khái niệm duy nhất, mà hãy mang đến cho người tiêu dùng một trải nghiệm tốt đẹp và người tiêu dùng sẽ tự hào khi quay trở lại nhiều lần nữa”.

Mang đến một trải nghiệm tốt là chưa đủ

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải muốn tạo ra một từ duy nhất có thể tổng hợp được trải nghiệm đó. Nếu thất bại, sẽ không còn cách nào khác để khắc ghi thương hiệu vào tâm trí người tiêu dùng.

Một khách hàng tiềm năng chạy thử xe BMW và có thể sẽ nói: “Chà, đó quả là một cỗ máy di động tuyệt vời”.

Vai trò và chức năng của marketing là gì? Có phải là mang đến cho mọi người một trải nghiệm chung khiến họ tự hào về những gì thương hiệu nói về bản thân họ? Đó chỉ là vai trò và chức năng của bản thân khách sạn. Đó là vai trò của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái.

Chắc chắn bạn muốn sản phẩm của mình mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt. Không có trải nghiệm tốt, phần lớn các chương trình marketing chắc chắn sẽ thất bại. Tuy nhiên, bên cạnh trải nghiệm tốt là nhu cầu định vị thương hiệu.

Hilton là gì? Vai trò của chiến dịch marketing là giải đáp câu hỏi đó chỉ bằng một từ.

Thời cuộc đã thay đổi. Mục tiêu của chiến dịch marketing đã từng là làm cho thương hiệu trở nên nổi tiếng. Và nhiều năm trước, khi chỉ có một số ít thương hiệu và ít quảng cáo, chiến lược đó tỏ ra rất hiệu quả. Với mỗi chủng loại sản phẩm, người tiêu dùng có xu hướng

thích những thương hiệu "được nhiều người biết đến" hơn những thương hiệu được ít người biết.

Xà bông Campbell. Muối Morton. Nước súc miệng Listerine.

Tuy nhiên, ngày nay, cùng với vô vàn quảng cáo, mỗi chủng loại sản phẩm đều có rất nhiều thương hiệu nổi tiếng. Hãy lấy thuốc đánh răng làm ví dụ. Colgate, Crest, Aquafresh, Arm & Hammer, Mentaden, Sensodyne, Rembrandt, Close Up, Ultra Brite và Pepsodent. Mỗi thương hiệu đều được khá nhiều người biết đến.

Người tiêu dùng chọn mua thương hiệu nào?

Mỗi thương hiệu có một "vị trí" nhất định trong tâm trí người tiêu dùng. Aquafresh mang đến "hơi thở thơm mát". Close Up là lựa chọn thứ hai cho "hơi thở thơm mát". Arn & Hammer chứa nhiều "baking soda". Mentadent chứa nhiều "baking soda/ peroxit". Sensodyne dành cho "răng nhạy cảm". Rembrandt là kem đánh răng "cao cấp". Ultra Brite cho "hàm răng trắng hơn". Và Pepsodent dành cho khách hàng lớn tuổi, những người vẫn còn nhớ đó là một trong những thương hiệu kem đánh răng bán chạy nhất.

Vậy còn hai thương hiệu dẫn đầu là Colgate và Crest? Colgate và Crest không chỉ đặc biệt nổi tiếng mà còn được coi là "dẫn đầu" chủng loại sản phẩm kem đánh răng.

Chỉ riêng dẫn đầu đã là vị trí tốt nhất mà một thương hiệu có thể đạt được trong tâm trí khách hàng. Khi thương hiệu được coi là dẫn đầu, người tiêu dùng tin rằng thương hiệu đó đại diện cho những sản phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất. Thực tế có thể không phải vậy, nhưng đó là nhận thức.

Trước những năm 1960, Hilton là thương hiệu nổi tiếng nhất trong ngành kinh doanh khách sạn. Đó là thời khắc hoàn hảo để khẳng định vị trí dẫn đầu trong ngành kinh doanh khách sạn bằng cách trả lời câu hỏi quan trọng nhất trong marketing: "Hilton là gì?"

Đó là câu chuyện của 40 năm trước và Hilton vẫn chưa tìm được câu trả lời thỏa đáng cho câu hỏi cơ bản đó.

Nhiều thương hiệu vĩ đại được tạo nên bằng cách sở hữu một từ hoặc một khái niệm duy nhất trong tâm trí người tiêu dùng.

• Propel là gì? Nước uống cho thân hình cân đối.

• Domino's Pizza là gì? Giao hàng tận nhà.

• Tropicana là gì? Không phải đậm đặc.

• Dyson là gì? Không bao giờ hết lực hút

• Quiznos là gì? Bánh sandwich dài nướng

• Popeyes là gì? Thịt gà cay

Kellogg là gì?

Hàng năm, BusinessWeek đều công bố bảng xếp hạng những trường kinh doanh hàng đầu quốc gia. Vị trí dẫn đầu lên xuống thất thường nhưng năm trường liên tục đứng đầu danh sách là: (1) Northwestern's Kellogg, (2) Chicago, (3) Pennsylvania's Wharton, (4) Stanford và (5) Harvard.

Một người có kiến thức phổ thông liên tưởng năm trường kinh doanh này với điều gì? Hãy hỏi họ và chúng tôi nghĩ bạn sẽ thu được những câu trả lời như sau:

• Kellogg: marketing

• Chicago: kinh tế

• Wharton: tài chính

• Stanford: công nghệ cao

• Harvard: quản lý

Điều đó là đương nhiên. Có gì mới mẻ ở đây?

Điều mới mẻ ở đây là không trường kinh doanh nào trong số trên chuyên vào lĩnh vực chuyên môn của mình. Harvard cũng là một trường marketing giống Kellogg và Kellogg cũng là một trường quản lý giống Harvard. Tất cả các trường đều dạy đầy đủ mọi khóa học về kinh doanh.

Vậy tại sao Kellogg lại được liên tưởng tới marketing, một liên tưởng đã giúp trường này lọt vào danh sách những trường kinh doanh hàng đầu?

Đó là một sự tình cờ ngẫu nhiên. Cán bộ giảng dạy tại Kellogg gồm rất nhiều giáo sư marketing nổi tiếng trên nước Mỹ, trong đó nổi bật nhất là Philip Kotler.

Để đạt được thành công như ngày nay, bạn cần thâm nhập vào tâm trí người tiêu dùng. Và để có thể thâm nhập, khách hàng tiềm năng của bạn cần một nơi để đặt thương hiệu của bạn vào.

Trung bình một sinh viên kinh doanh tiềm năng bắt đầu chỉ với tên của những trường kinh doanh trong tâm trí. Tại sao mọi người lại phải cố nhớ một tên trường kinh doanh trừ khi họ không thể liên hệ trường đó với một đặc điểm, một vị trí hoặc một số khái niệm xác định nào đó?

Vì vậy, sinh viên kinh doanh tiềm năng chủ động tìm kiếm những đầu mối giúp họ ghi nhớ tên những ngôi trường mong muốn. Một, hai người nhắc đến Kotler và những thành tựu của ông và rồi bang, Northwestern's Kellogg là một trường marketing.

Mặc khác, có rất nhiều trường kinh doanh đã quảng bá thành công trên toàn thế giới nhờ tập trung vào một từ hoặc một khái niệm duy nhất. Thunderbird (quốc tế học) và Babson (doanh nhân) là hai trong số đó.

Mọi người đều cần giúp đỡ trong việc phân loại tên và khái niệm. Hãy nhìn vào số lượng bảng xếp hạng khổng lồ theo một khía cạnh nào đó: Fortune 500, Inc 500, Forbes 400, Tác phẩm bán chạy nhất của New York Times, Interbrand 100, Top 10 của David Letterman và bảng xếp hạng âm nhạc Billboard.

Tất cả những bảng xếp hạng này đều đáp ứng nhu cầu đưa tên và ý tưởng vào tâm trí khách hàng một cách đơn giản.

Volvo là gì?

Sau thành công của Volkswagen trong thập kỷ 1950 và 1960, rất nhiều xe châu Âu nhập khẩu đã xâm chiếm thị trường Mỹ. Có thể kể đến: English Ford, Fiat, Hilman, Opel, Peugeot, Renault, Simca, Triumph, Vauxhall và Volvo.

Ngoại trừ Volvo, không thương hiệu nào trong số này còn tồn tại trên thị trường.

Volvo là gì? Một chiếc xe an toàn. Tuy nhiên, không thương hiệu nào trong số này có thể đại diện cho một khái niệm nào đó trong tâm trí người mua xe.

Tệ hơn là những thương hiệu này cũng không cố gắng đại diện điều gì. Tư duy thông thường của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái chỉ là khi mua một thứ đắt tiền như ô tô, người tiêu dùng cần có thêm nhiều lợi ích như: lái xe, tiện nghi, phong cách, sức mạnh, độ tin cậy, chi phí bảo quản thấp, chi phí nhiên liệu thấp, khấu hao thấp, v.v…

Giả thiết này rất logic nhưng vấn đề nằm ở cách thực hiện. Làm thế nào bạn có thể đặt toàn bộ ý tưởng này vào tâm trí người tiêu dùng? Một công ty được gọi là may mắn nếu thương hiệu của công ty đó có thể được liên hệ với một từ hoặc một khái niệm.

Volvo rất may mắn. Nhờ phát minh dây an toàn ba điểm ở vai và bụng cùng nhiều tính năng an toàn khác, Volvo được biết đến rộng rãi như một chiếc xe an toàn.

Trong nhiều năm, Volvo là thương hiệu xe châu Âu hạng sang bán chạy nhất tại thị trường Mỹ, vượt cả Mercedes-Benz, BMW, Jaguar và nhiều thương hiệu khác.

Sau đó, Volvo bắt đầu quên dần sự an toàn và giới thiệu mẫu xe thể thao và xe mui trần. Quảng cáo của công ty bắt đầu nói về đặc điểm hoạt động và nhiều tính năng khác. Gần đây một giám đốc cấp cao của Volvo phát biểu: “Bản thân sự an toàn là chưa đủ”.

Năm 1992, Volvo là thương hiệu xe châu Âu hạng sang bán chạy nhất với 67.916 chiếc xe được bán ra tại thị trường Mỹ. BMW chỉ bán được 65.691 chiếc còn Mercedes-Benz chỉ bán được 63.312 chiếc.

Ngày nay, cả BMW và Mercedes-Benz đều đã cho Volvo hít bụi. Cả hai thương hiệu đều bán nhiều xe gấp đôi Volvo.

Đối với tư duy phân tích của nhà quản lý, không người mua xe nào lại mua một chiếc xe chỉ vì nó an toàn. Tuy nhiên, do hiệu ứng tiếng lành đồn xa, người tiêu dùng lại nghĩ hoàn toàn khác. Nếu Volvo biết cách lắp ráp một chiếc xe an toàn thì có thể công ty cũng biết cách lắp ra một chiếc xe đáng tin cậy, tiết kiệm nhiên liệu và bền bỉ.

Đối với tư duy tổng thể của nhà marketing, một thứ này (an toàn) sẽ dẫn đến những thứ khác.

Lenovo là gì?

Thương hiệu Trung Quốc với tiềm năng quốc tế lớn nhất là Lenovo, nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất Trung Quốc. Từng được biết đến với tên Legend Group Limited, công ty đã mua lại bộ phận sản xuất máy tính cá nhân của IBM với giá 1,75 tỷ đô-la vào năm 2005.

Bên cạnh máy tính để bàn và máy tính xách tay, Lenovo còn sản xuất màn hình và ổ đĩa cũng như máy tính trạm. Ngoài ra, công ty còn kinh doanh dịch vụ IT.

Hiện nay, Lenovo, cùng công ty Đài Loan Acer, được biết đến như những nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn thứ ba thế giới với 6,7% thị phần. (Hewlette-Packard dẫn đầu với 19,1 % thị phần còn Dell đứng thứ hai với 15,2% thị phần.)

Làm thế nào Lenovo có thể tiến lên trên bậc thang PC? Dưới đây là ba bước mà một nhà marketing chắc chắn sẽ thực hiện (đồng thời cũng là ba bước mà nhà quản lý chắc chắn sẽ bác bỏ.)

1. Tập trung vào dòng sản phẩm. Đôi khi công ty dẫn đầu có thể thành công với nhiều dòng sản phẩm và dịch vụ, đặc biệt nếu công ty có thương hiệu mạnh như General Electric hay Hewlette-Packard.

Nhưng Lenovo có phải là thương hiệu mạnh không? Bên ngoài phạm vi Trung Quốc thì không.

Lenovo nên tập trung vào dòng máy tính gì? Đó không phải là một quyết định đơn giản. Gần đây, máy tính notebook và laptop đều bán chạy hơn máy tính để bàn. Hơn nữa, có nhiều lý do để tin rằng một ngày nào đó máy tính để bàn sẽ trở nên lỗi thời.

Lenovo nên ngừng sản xuất máy tính để bàn và tập trung vào máy tính xách tay.

2. Tập trung vào tên công ty. Legend là một cái tên không hay. Lenovo còn chán hơn. Nghe giống như món tráng miệng Ý vậy.

May mắn thay khi mua lại IBM, Lenovo được sở hữu một cái tên vô giá: cái tên ThinkPad mà IBM từng sử dụng cho máy tính xách tay của mình.

Lenovo nên đổi tên thành Tập đoàn ThinkPad.

ThinkPad là một cái tên khác biệt và độc nhất. Hơn nữa cái tên này cũng mang đến ý tưởng về “máy tính xách tay”, trọng tâm mới của công ty.

3. Tập trung vào một đặc điểm của thương hiệu. Để xây dựng thương hiệu, bạn cần đại diện cho một điều gì đó trong tâm trí người tiêu dùng. ThinkPad nên đại diện cho điều gì?

Khi so sánh với máy tính để bàn, điểm yếu của máy tính xách tay là gì? Thời lượng pin.

Máy tính để bàn có thể cắm điện và chạy đến 24 tiếng mỗi ngày. Máy tính xách tay chỉ hoạt động trong khoảng hai, ba tiếng cho đến khi cần sạc pin.

Nếu là chúng tôi thì chúng tôi sẽ thiết kế lại toàn bộ dãy sản phẩm ThinkPad nhằm tăng thời lượng pin lên gấp đôi hoặc gấp ba, thậm chí nếu điều đó đồng nghĩa với máy tính xách tay nặng hơn. (Lợi ích đi kèm với hành lý.)

Hơn nữa, khi pin trở nên tốt hơn thì nhược điểm cũng sẽ biến mất.

Chúng tôi hy vọng rằng Tập đoàn ThinkPad mới có thể sản xuất máy tính xách tay chạy được cả ngày chỉ với một lần sạc pin.

Điều đó có nghĩa là nhân viên công ty có thể sử dụng máy tính xách tay cả ngày mà không cần sạc lại. Vào cuối ngày, nhân viên có thể cắm máy tính vào ổ điện để sáng hôm sau lại sẵn sàng sử dụng.

Khẩu hiệu: “ThinkPad: máy tính xách tay chạy cả ngày.”

Dell mới giới thiệu Latitude E6400 với cam kết thời lượng pin lên tới “19 tiếng”. Như vậy việc sản xuất một chiếc máy tính xách tay chạy cả ngày cũng không quá khó.

Tuy nhiên, việc marketing mô hình chạy cả ngày của Dell khác hẳn với việc áp dụng mô hình chạy cả ngày cho toàn bộ sản phẩm mà chúng tôi cho rằng Lenovo nên thực hiện. Khác biệt này cũng tương tự như khác biệt giữa Emery Air Freight và Federa Express trong những ngày đầu.

Lenono hiện đang rất thành công bởi công ty có thể sản xuất máy tính tại Trung Quốc với chi phí thấp. Nhưng khi nền kinh tế Trung Quốc được cải thiện, khi lương công nhân tăng, lợi thế đó cũng sẽ biến mất.

Khi lợi thế đó vẫn tồn tại, Lenovo vẫn còn cơ hội xây dựng thương hiệu toàn cầu đại diện cho một thứ độc nhất và khác biệt.

Wal-Mart là gì?

Một vài năm trước, CEO của công ty quảng cáo cho Wal-Mart được hỏi: “Ông có thể nói gì về USP79 của Wal-Mart?”

Vị CEO đã trả lời ngay: "Giá trị, lòng trung thành và chất lượng".

(Câu trả lời đó chắc chắn sẽ làm kinh ngạc Rosser Reeves, người phát minh ra khái niệm Đặc tính bán hàng độc nhất.)

Giá trị, lòng trung thành và chất lượng? Bạn có thể tìm thấy những cụm từ này được viết tay tại nhiều cửa hàng bán lẻ dành cho mẹ và bé tại bất kỳ thị trấn nhỏ nào ở Mỹ.

Bên ngoài mọi cửa hàng Wal-Mart là dòng chữ "Chúng tôi bán rẻ hơn". Mọi quảng cáo của Wal-Mart đều có dòng chữ: "Giá luôn thấp. Luôn luôn".

Vậy trong tâm trí người tiêu dùng, Wal-Mart sở hữu cụm từ gì? Chắc chắn không phải là giá trị, lòng trung thành hay chất lượng. Đó là giá rẻ. Tất nhiên, đó không phải là một cụm từ không hay. Cụm từ đó đã khiến Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới.

Giá rẻ có hấp dẫn mọi người không? Không, và đó cũng là lý do tại sao giá rẻ lại là một cụm từ hay để sở hữu. Những cụm từ hấp dẫn mọi người sẽ không bao giờ có hiệu quả với marketing.

Giá trị, lòng trung thành và chất lượng? Ai có thể đòi hỏi thêm được nữa?

Như bạn biết, Wal-Mart đã có một khẩu hiệu mới: "Tiết kiệm tiền. Sống tốt hơn". Một lần nữa, khẩu hiệu marketing tuyệt vời ("Giá luôn thấp. Luôn luôn") đã bị thay bằng một khẩu hiệu tầm thường.

Hãy xem công ty anh em của Hilton là Hilton Garden Inn. Hilton Garden Inn là gì? Theo khẩu hiệu quảng cáo của chuỗi nhà hàng này thì đó là "Mọi thứ. Nơi bạn có thể ăn ngay".

Khi bạn khẳng định "mọi thứ", bạn sẽ không có gì.

Mặt khác, khẳng định "mọi thứ" nghe rất thú vị. Sau thời gian làm việc cho nhiều công ty quảng cáo, chúng tôi biết rằng ý tưởng thú vị bao giờ cũng dễ được nhà quản lý mua lại hơn những ý tưởng định vị thương hiệu đơn giản.

Embassy Suites là gì?

Năm 1983, khi chúng tôi đang làm việc cho Holiday Inn, khách hàng quyết định kinh doanh khách sạn với toàn phòng thượng hạng. Thương hiệu công ty chọn là: Embassy Suites.

Vào thời đó, chỉ có hai khách sạn lớn ở lĩnh vực này là Granada Royale với 20 khách sạn chủ yếu nằm ở các bang phía Tây nước Mỹ và Guest Quarters với tám khách sạn chủ yếu nằm ở phía Đông.

Khách hàng yêu cầu chúng tôi làm một bản thuyết trình với ban lãnh đạo Embassy Suites. Chúng tôi đã chỉ ra hai điểm.

1. Thương hiệu đầu tiên đến với tâm trí người tiêu dùng sẽ là thương hiệu đứng đầu lĩnh vực khách sạn toàn phòng thượng hạng. Hãy nhanh chóng hành động để thống trị lĩnh vực này. Để có bước nhảy vượt bậc với thương hiệu Embassy Suites, chúng tôi đề nghị công ty mua lại chuỗi khách sạn lớn nhất trong lĩnh vực này là Granada Royale và đổi tên thành Embassy Suites.

Và họ đã làm vậy.

2. Phòng thượng hạng trong khách sạn được coi là rất đắt tiền và trước khi khách sạn với toàn phòng thượng hạng được khai trương thì mọi thứ đã được coi như vậy rồi. Mặt khác, Embassy Suites lại có giá hợp lý và không đắt hơn phòng khách sạn thông thường.

Hơn nữa, lợi ích chủ yếu của phòng thượng hạng là có một phòng để ngủ và một phòng để làm việc. Vì vậy, chúng tôi đề nghị khẩu hiện marketing là: "Embassy Suites: hai phòng với giá của một phòng".

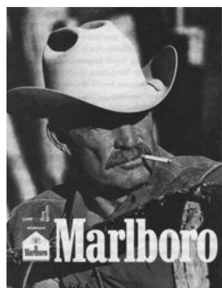
Và họ đã không làm vậy.

Khẩu hiệu của chúng tôi quá đơn giản đối với nhà quản lý và không có một chút sáng tạo. Thay vào đó, công ty đã thuê một công ty quảng cáo khác và công ty này đề nghị dùng chú mèo hoạt hình Garfield. Khẩu hiệu là: "Không cần là chú mèo béo bạn vẫn có thể tận hưởng cuộc sống thượng hạng".

Embassy Suites trở thành một thương hiệu rất thành công chủ yếu nhờ đi đầu trong lĩnh vực khách sạn toàn phòng thượng hạng. Tuy nhiên, công ty lại mất đi cơ hội định vị rằng khách sạn phòng đơn truyền thống là quá đắt so với những gì khách hàng thu lại được.

Ngày nay, khẩu hiệu "hai với giá của một" có thể vẫn rất hiệu quả. (Khách sạn toàn phòng thượng hạng chưa bao giờ đạt được vị trí thống trị mặc dù chúng tôi tin rằng trong ngành khách sạn, điều đó rất khả thi. Rất nhiều người vẫn chọn thuê phòng khách sạn đơn truyền thống thay vì ở tại khách sạn toàn phòng thượng hạng.)

Và Garfield đã rời khỏi Embassy Suites từ lâu rồi.



Marlboro là thương hiệu thuốc lá đầu tiên dành cho nam giới. Tuy nhiên, quyết định quan trọng nhất giúp Marlboro trở thành thuốc hiệu thuốc lá bán chạy nhất thế giới nằm ở cách dùng hình tượng cao bồi làm "chiếc búa" hình ảnh.

11. Nhà quản lý sử dụng ngôn ngữ trừu tượng. Nhà marketing sử dụng chiếc búa hình ảnh.

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái thiên về ngôn ngữ nên có xu hướng thích những thứ trừu tượng như: "Bạn không cần phải làm chú mèo béo để tận hưởng cuộc sống thượng hạng."

Tất nhiên "chú mèo béo" là cụm từ trừu tượng chỉ một vị giám đốc công ty to béo nhiều tiền. Còn "Suite life" (cuộc sống thượng hạng) là cách chơi chữ của "sweet life" (cuộc sống ngọt ngào).

Câu khẩu hiệu nghe có vẻ hay nhưng lại phá hủy toàn bộ tiềm năng hình ảnh của thương hiệu Embassy Suites. Vì vậy thương hiệu này đã sử dụng hình ảnh rất khập khiễng về chú mèo Garfield.

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải thiên về hình ảnh nên muốn những khẩu hiệu thực tế như: "Hai phòng với giá của một phòng". Ý tưởng đó rất thích hợp với một hình ảnh hấp dẫn.

UPS là gì?

Một quản lý cấp cao tại United Parcel Service đã hỏi ý kiến của Al về nhãn hiệu thương mại mới của công ty.

Al trả lời: "Tôi rất thích. Nhưng UPS thật sự cần một ý tưởng đầy nhiệt huyết hoặc sự cổ động sôi nổi kiểu như: "UPS vận chuyển nhiều gói hàng đến nhiều người tại nhiều địa điểm hơn bất kỳ công ty nào trên thế giới."

Vị quản lý cấp cao nói: "UPS không hoạt động trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa."

"Hả. Thật quá bất ngờ với tôi. Chúng tôi là một trong các khách hàng và từ trước đến giờ vẫn luôn cho rằng UPS hoạt động trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa."

"Không. UPS hoạt động trong lĩnh vực logistics."

Vị quản lý đó không nói đùa. UPS đã sơn lại khoảng 88.000 phương tiện vận chuyển của công ty với chủ đề mới: "Đồng bộ hóa nền thương mại thế giới."

(Có phải UPS đang tính đến việc kinh doanh đồng hồ đeo tay?)

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái đôi khi quá chú trọng đến ngôn từ. Họ thường nâng ngôn ngữ lên cao đến mức câu chữ không còn giữ được ý nghĩa ban đầu.

Đồng bộ hóa nền thương mại thế giới. Với một người bình thường, điều đó có nghĩa là gì?

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải chú trọng đến hình ảnh. Tất nhiên họ cũng quan tâm đến ngôn từ bởi mục tiêu cao nhất của một chiến dịch marketing là sở hữu một từ trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên, họ muốn những từ ngữ đơn giản và có thể dễ dàng hình dung.

Dịch vụ tài chính là gì?

Sẽ thật hài hước nếu vấn đề ngôn ngữ trừu tượng không phải là trở ngại lớn đối với marketing. Chẳng hạn, rất nhiều công ty tự nhận tự gọi mình là một "công ty dịch vụ tài chính".

Nhưng khách hàng nhìn nhận sự việc này như thế nào?

• Nếu muốn sử dụng dịch vụ ngân hàng, khách hàng sẽ tìm đến một ngân hàng như Bank of America.

• Nếu muốn mua bảo hiểm, khách hàng sẽ tìm đến công ty bảo hiểm như State Farm.

• Nếu muốn mua chứng khoán, cổ phiếu hoặc đầu tư vào quỹ đầu tư tín thác thì khách hàng sẽ tìm đến một công ty môi giới như Merrill Lynch – hiện nay là công ty con thuộc Bank of America.

"Chúng ta hãy đến các công ty dịch vụ tài chính để được cung cấp những dịch vụ tài chính" không phải là cách nói của khách hàng. Khách hàng nói cụ thể, không nói chung chung.

Năm 1998, Sandy Weil đã khai trương Citigroup, công ty dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới cho đến nay. Cuộc sáp nhập khổng lồ này đã kết hợp nhiều lĩnh vực bao gồm ngân hàng đầu tư, ngân hàng thương mại, bảo hiểm và quản lý quỹ đầu tư.

New York Times ghi nhận: "Một thập kỷ sau, cuộc mua bán của Weil được xếp vào một trong những cuộc sáp nhập tồi tệ nhất mọi thời đại". Một thập kỷ sau, cổ phiếu của Citigroup có giá 24,02 đô-la, thấp hơn 10 đô-la so với ngày hoàn tất cuộc sáp nhập. (Hiện nay, cổ phiếu của tập đoàn có giá 9,64 đô-la.)

Có thể bạn cho rằng tai họa của Citigroup sẽ ngăn cản nhiều ngân hàng khác không vướng phải con đường tương tự. Nhưng không phải. Nạn nhân tiếp theo là Bank of America. Năm 2008, ngân hàng này đã mua lại Countrywide Financial, công ty cho vay thế chấp dưới chuẩn đang gặp nhiều khó khăn và Merrill Lynch, công ty môi giới lớn nhất nước Mỹ. Chỉ cần thêm một vài cuộc mua lại kiểu này thì Bank of America sẽ trở thành công ty dịch vụ tài chính toàn cầu tiếp theo.

Bạn có thể nhận ra ngay vấn đề. Giám đốc điều hành thiên về ngôn ngữ rất có lý khi muốn xây dựng công ty dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới.

Nhưng làm thế nào để hình tượng hóa một khái niệm như "dịch vụ tài chính"?

Chiếc búa hình ảnh

Để xây dựng thương hiệu, bạn cần cả búa và đinh. Ngôn ngữ là đinh còn hình ảnh là búa. Rất khó có thể xây dựng một thương hiệu mạnh nếu thiếu một trong hai thứ.

Marlboro thể hiện sức mạnh của việc kết hợp chuẩn xác giữa ngôn ngữ đơn giản và hình ảnh độc nhất. Sau khi ra mắt thị trường Mỹ vào năm 1953, Marlboro đã trở thành thương hiệu thuốc lá bán chạy nhất thế giới.

Chà! Chàng cao bồi Marlboro chắc chắn là một hình ảnh cực kỳ hiệu quả.

Không hẳn vậy. Đó không phải cách hoạt động của marketing. Chàng cao bồi Marlboro mới chỉ là chiếc búa.

Chàng cao bồi đang làm gì với chiếc búa?

Vào thời điểm Marlboro ra mắt, hầu như toàn bộ thương hiệu thuốc lá trên thị trường đều sử dụng chiến lược "lưỡng giới" nhằm thu hút cả nam và nữ. Hầu như toàn bộ quảng cáo thuốc lá đều có hình ảnh phụ nữ và đàn ông.

Đối với tuýp người quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái, điều đó hoàn toàn có lý. Công ty thuốc lá nhận ra rằng tương lai của mình phụ thuộc vào khả năng thu hút nhiều nữ giới cũng như nam giới hút thuốc. (Những công ty này đã gần như đạt được mục tiêu đó. Ngày nay, 12% nữ giới trưởng thành tại Mỹ hút thuốc còn nam giới là 28%.)

Marlboro được coi là thuốc lá dành cho "nam giới", một trong những thương hiệu đầu tiên tập trung hoàn toàn vào nam giới. (Trong 55 năm qua, quảng cáo của Marlboro chưa từng xuất hiện nữ giới.)

Ngôn ngữ "nam giới" này là nguyên nhân dẫn tới ý tưởng thiết kế hình ảnh chiếc búa là chàng cao bồi và nó đã thật sự đi vào tâm trí người hút thuốc lá. Sự kết hợp này đã giúp tạo dựng vị trí dẫn đầu cho thương hiệu Marlboro.

Thú vị hơn, thương hiệu thuốc lá số một của phụ nữ Mỹ cũng là Marlboro. Tại sao lại vậy? Bởi vì rất nhiều phụ nữ cho rằng thuốc lá là biểu tượng của "nam giới". Bằng cách hút thuốc Marlboro, phụ nữ có thể khẳng định những tính cách của nam giới như hiếu thắng và thống trị.

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải hiếm khi quyết định ngôn ngữ mà không để tâm tới hình ảnh kèm theo.

Mặt khác, nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái thường đưa ra những khái niệm ngôn ngữ trừu tượng như "chất lượng" hay "dịch vụ cao cấp" hoặc "hoạt động đáng tin cậy".

Tuy nhiên không chiếc búa hình ảnh nào cũng có thể đóng đinh được khái niệm ngôn ngữ trừu tượng vào tâm trí người tiêu dùng.

Chiếc búa hình ảnh chỉ thích hợp với những ngôn ngữ cụ thể, thực tế và được diễn đạt càng đơn giản càng tốt. Chẳng hạn, Gillette từng cho ra mắt sản phẩm dao cạo ba lưỡi đầu tiên (Mach3) hoặc dao cạo năm lưỡi đầu tiên (Fusion).

Tuy nhiên, người ta thường đưa ra quyết định về ngôn ngữ hay "chiếc đinh" mà không quan tâm đến quyết định về hình ảnh hay "chiếc búa" tiềm năng.

Nếu bạn không thể tìm được thiết bị hình ảnh để đóng chiếc đinh ngôn ngữ vào tâm trí người tiêu dùng thì chiếc lược của bạn chắc chắn sẽ thất bại.

Chiếc búa tự do

Quy luật chung này vẫn có một trường hợp ngoại lệ. Khi thương hiệu của bạn xuất hiện đầu tiên trong một chủng loại sản phẩm mới, bất kỳ hình ảnh nào cũng có thể trở thành chiếc búa hình ảnh hiệu quả.

Chẳng hạn, chai Coke kiểu cổ điển là biểu tượng hình ảnh được toàn thế giới biết đến.

Khi thương hiệu dẫn đầu như Coca-Cola tạo ra biểu tượng liên quan tới chủng loại sản phẩm thì hầu như không còn cơ may nào cho thương hiệu đứng thứ hai và thứ ba.

Pepsi-Cola thường được liên tưởng với biểu tượng hình ảnh nào? Thật sự không có biểu tượng nào.

Mercedes-Benz, thương hiệu ô tô đầu tiên, đã tạo ra logo ngôi sao ba cánh và logo này thường được liên tưởng tới "uy tín". Chủ sở hữu xe dường như không phản đối gì khi Mercedes sử dụng một logo cao tới 30cm ở galăng tản nhiệt trên ô tô của mình.

Nike, giày thể thao đầu tiên, đã tạo ra biểu tượng đường cong lưỡi liềm, một hình ảnh không đặc biệt ấn tượng. Tuy nhiên dù thiếu hình ảnh thú vị nhưng đó vẫn là logo nổi tiếng khắp thế giới. Tại sao? Bởi vì hình ảnh đường cong lưỡi liềm được liên tưởng tới vị trí dẫn đầu của Nike.

(Không ai muốn khoe việc mang trên người thương hiệu đứng thứ hai.)

McDonald's, chuỗi cửa hàng hamburger đầu tiên, đã tạo ra cung tên vàng, một chiếc búa hình ảnh cũng được biết đến rộng rãi.

Rolex, đồng hồ đắt tiền đầu tiên, đã tạo ra một chiếc búa hình ảnh (chiếc vương miện độc nhất) được nhiều đối thủ sao chép lại. (Điều đó không làm tổn hại đến Rolex mà chỉ làm những thương hiệu khác trông giống "bản sao của Rolex".)

Chiếc búa hình ảnh đặc biệt hiệu quả đối với sản phẩm thời trang cao cấp. Chúng cho bạn bè và họ hàng của bạn biết bạn sành điệu (hoặc quê mùa) đến mức nào. Chẳng hạn như biểu tượng người chơi polo80 của Ralph Lauren81.

Hãy lấy sản phẩm túi xách tay siêu đắt của Louis Vuitton làm ví dụ. Thương hiệu này sở hữu một thiết kế độc nhất gồm nhiều logo riêng của mình mà bất kỳ ai cũng có thể nhận ra từ khoảng cách 6m.

Đối với một số tầng lớp nhất định, túi xách tay Louis Vuitton là thứ mà phụ nữ nào cũng phải có. Chẳng hạn như ở Tokyo, hơn 90% phụ nữ ở độ tuổi 20 đều sở hữu một chiếc túi Louis Vuitton. Nếu bản thân chiếc túi không độc đáo thì doanh số bán hàng không thể cao đến vậy.

Và nếu khách hàng của Louis Vuitton đã chiếm tới 90% phụ nữ Nhật Bản trẻ ở thành thị, thị phần của thương hiệu đứng thứ hai (cho dù là thương hiệu nào) cũng không bao giờ được coi là lớn.

Khi thương hiệu của bạn xuất hiện đầu tiên trong một chủng loại sản phẩm mới và bạn cũng tạo ra được một chiếc búa hình ảnh ấn tượng đi kèm thương hiệu, thì đôi khi bạn có thể đạt được vị trí gần như độc quyền.

“Nuôi dưỡng và truyền cảm hứng cho tâm hồn con người”

Rất nhiều năm trước, nhà quản lý của Starbucks đã mời một chuyên gia quản lý tới giúp công ty định nghĩa “mục tiêu to lớn và táo bạo” của mình.

Công ty đã tập hợp rất nhiều người trong đội ngũ quản lý để tham gia vào quá trình này. Theo vị cựu giám đốc điều hành công ty, tất cả đều đi đến một tuyên bố giúp “định hướng, gắn kết và truyền cảm hứng cho chúng ta tới tận ngày nay”.

Tuyên bố đó là: “Trở thành công ty nổi tiếng và được kính trọng nhất trên thế giới vì đã nuôi dưỡng và truyền cảm hứng cho tâm hồn con người.”

Có lẽ điều này tuyên bố này thích hợp với toàn bộ nước Mỹ nhưng không thích hợp với một công ty bán cà phê.

Đối với nhân viên, đây chỉ là “thảo luận của cấp quản lý” đáng bị bỏ qua. Khi doanh nhân Howard Schultz quay lại nắm quyền điều hành tại thời điểm công ty đã đi chệch hướng, ông ngay lập tức tập trung vào “cà phê”.

“Starbucks quay lại với hạt cà phê” là tiêu đề trên báo USA Today. Schultz phát biểu: “Chúng tôi sẽ sản xuất nhiều cà phê hơn lượng cà phê bán ra của phần lớn các cửa hàng cà phê. Bạn sẽ không thể tìm ra cốc cà phê nào thơm ngon hơn trên hành tinh này”.

Các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái nói về việc “nuôi dưỡng và truyền cảm hứng cho tâm hồn con người”. Doanh nhân thuộc nhóm bán cầu não phải nói về “cà phê”.

Theo chúng tôi, những doanh nhân như Howard Schultz, Steve Jobs82, Jeff Bezos83, Michael Dell84 và Dietrich Mateschitz về cơ bản đều là những nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải.

Tuy nhiên khi doanh nhân trưởng thành, họ thường đi theo mẫu nhà quản lý và để phần bán cầu não trái giành quyền chi phối.

"Chúng ta bị cướp. Hãy gọi nhân viên thi hành luật pháp."

Đó chắc chắn không phải tình huống dễ xảy ra. Một người bình thường chắc chắn sẽ nói: "Chúng ta bị cướp. Hãy gọi cảnh sát".

Không may thay, nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái không phải là người bình thường. Họ thường làm phức tạp thêm công việc của nhà marketing bằng cách liên tục nâng cấp ngôn ngữ. Một cụm từ không những phải đúng về mặt chính trị mà còn phải càng dài và càng phức tạp thì càng tốt.

• Nhân viên bảo dưỡng nay thành nhân viên quản lý cơ sở vật chất

• Nhân viên lao công nay thành kỹ sư chăm sóc

• Chiến lược kinh doanh nay thành mô hình kinh doanh

• Công ty kế toán nay thành công ty dịch vụ chuyên nghiệp

• Phòng mua hàng nay thành phòng thu mua

• Phòng nhân sự nay thành phòng quan hệ nhân sự

Tại Electronic Data Systems, phòng quan hệ nhân sự tiến thêm một bước trên chiếc thang trừu tượng và trở thành phòng "Quản lý lãnh đạo và thay đổi".

Cụ thể và chung chung

Mọi người đều biết rằng hiệu thuốc không chỉ bán thuốc mà còn bán đồ dùng cho phòng tắm, mỹ phẩm, đồ dùng học tập, thiếp, tạp chí, kẹo, đồ uống không cồn, đồ ăn nhanh, văn phòng phẩm, đồ dùng phim ảnh và nhiều thứ khác.

Vậy hiệu thuốc có nên tự nhận là cửa hàng "bán đồ dùng cá nhân"? Chúng tôi không nghĩ vậy.

Trong mọi khía cạnh của cuộc sống, người tiêu dùng đều thích từ ngữ cụ thể và tỉ mỉ hơn những từ ngữ chung chung và khái quát.

Hơn nữa, người tiêu dùng cho rằng từ ngữ cụ thể chứa đựng ý nghĩa chung nhiều hơn.

• Cửa hàng gas không chỉ bán gas

• Quán cà phê không chỉ bán cà phê

• Quán bít tết không chỉ bán bít tết

• Taco Bell không chỉ bán bánh taco

• Burger King không chỉ bán bánh burger

• Red Lobster không chỉ bán tôm hùm

Burger King có nên tự nhận là “Fast-Food King”? Reb Lobster có nên tự nhận là “Red Seafood”?

Trong mọi trường hợp, cái cụ thể bao giờ cũng thi vị và dễ nhớ hơn cái chung chung.

Lợi thế hình ảnh của cái cụ thể

Người tiêu dùng biết rằng mỗi chiếc vali được thiết kế không chỉ để đựng com-lê. Vậy tại sao vali lại không được gọi là “hòm quần áo”?

Từ ngữ càng cụ thể thì càng dễ dàng liên tưởng với hình ảnh. Bạn có thể dễ dàng hình dung “bộ com-lê” nhưng sẽ khó hơn nhiều nếu phải hình dung “quần áo”.

Từ ngữ đơn giản đi kèm hình ảnh sẽ in đậm trong tâm trí người tiêu dùng hơn từ ngữ phức tạp không đi kèm hình ảnh.

Burger King và Red Lobster là những cái tên hay bởi “burger” sẽ dễ hình dung hơn “thức ăn nhanh”. “Tôm hùm” sẽ dễ hình dung hơn “hải sản”.

Một lý do khiến “Cỗ máy di động tuyệt vời” trở thành một khẩu hiệu tốt là vì cụm từ này tương đối dễ liên tưởng với cảm giác ly kỳ khi lái một chiếc BMW trên con đường quanh co.

Một lý do khiến “Tiến về phía trước” trở thành một khẩu hiệu tồi với Toyota là vì không thể hình dung nổi ý tưởng này. Đó là câu nói đặc trưng của nhà quản lý. “Chúng ta không đứng yên. Chúng ta luôn tiến về phía trước để đạt sự hoàn hảo trong ngành ô tô.”

Một phần ba hoạt động kinh doanh của General Electrics nằm ở lĩnh vực mà công ty gọi là “cơ sở hạ tầng”. Một người bình thường có biết “cơ sở hạ tầng” là gì không? Có cách nào để hình dung ra một khái niệm phức tạp như cơ sở hạ tầng không?

History Channel (Kênh lịch sử) mới đổi tên thành History (Lịch sử). Một nhân viên sẽ trả lời thế nào khi được hỏi: “Bạn làm việc ở đâu?”

“Ở Lịch sử?”

Market là gì?

Khi mới khai trương, Boston Chicken rất thành công. Đó là chuỗi nhà hàng ăn nhanh đầu tiên tập trung vào gà quay rôti dành cho thị trường đồ ăn tối mang về nhà.

Nhưng sau đó công ty bổ sung thêm gà tây, bánh mỳ thịt, giăm bông và nhiều mặt hàng khác vào thực đơn rồi đổi tên thành Boston Market.

Mọi người đều biết bữa tối với thịt gà là gì, nhưng thế nào là một bữa tối với "thị trường"? Không có gì ngạc nhiên khi công ty đã phá sản. Rất dễ hình dung ra "gà quay rôti" nhưng rất khó hình dung ra "thị trường"

Mọi người đều biết công ty quảng cáo không chỉ quảng cáo. Vậy tại sao lại không được gọi là "công ty marketing"?

Một lần nữa, "quảng cáo" thì dễ hình dung hơn. Nhưng bạn hình dung ra "marketing" như thế nào?

Có thể bạn biết rất nhiều công ty quảng cáo nổi tiếng, nhưng bạn biết được bao nhiêu công ty truyền thông-marketing nổi tiếng? Hãy thử kể tên một công ty mà bạn biết.

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải hiểu rằng họ cần dùng cụm từ cụ thể nhất có thể khi mô tả thương hiệu hay chủng loại sản phẩm để có thể tạo ra một chiếc búa hình ảnh hiệu quả.

Giá mà có một cách truyền tải thông điệp đó đến nhà quản lý.



Để chiếm hơn 50% thị phần, hầu như luôn cần nhiều thương hiệu. Bảy thương hiệu của Gillette chiếm 71% thị phần dạo cạo râu toàn cầu.

12. Nhà quản lý muốn có một thương hiệu duy nhất. Nhà marketing muốn có nhiều thương hiệu.

Nhìn thoáng qua, nhà quản lý chiến thắng ở vòng này một cách dễ dàng. Trong một xã hội quá tải truyền thông, tại sao không đặt toàn bộ doanh số bán hàng và nguồn lực marketing của bạn vào một thương hiệu duy nhất?

Và một số công ty đạt được thành công chỉ nhờ làm như vậy. General Electrics, IBM, Microsoft và nhiều công ty khác.

Tuy nhiên, tất cả những công ty này đều đã thua lỗ rất nhiều khi cố sử dụng tên doanh nghiệp cho một sản phẩm hay một dịch vụ mới nằm ngoài hoạt động kinh doanh chủ yếu của mình.

- General Electrics và hệ thống máy tính lớn

- IBM và máy tính cá nhân

- Microsoft và công cụ tìm kiếm trên Internet

Mặt khác, rất nhiều công ty đạt được thành công lớn nhờ sử dụng nhiều thương hiệu, Procter & Gamble là một ví dụ điển hình.

Cỗ máy marketing tuyệt vời nhất thế giới

Trong những thập kỷ qua, Procter & Gamble (P&G) đã tung ra thị trường rất nhiều thương hiệu thành công, trong đó có thể kể đến dược phẩm Vicks, sản phẩm dưỡng da Oil of Olay, sản phẩm chăm sóc tóc Pantene, mỹ phẩm Cover Girl, sữa rửa mặt Noxzema, mỹ phẩm Clarion, sản phẩm khử mùi dành cho nam giới Old Spice, mỹ phẩm Max Factor, nước hoa Giorgio, tã trẻ em Baby Fresh, băng vệ sinh Tampax, thức ăn cho chó mèo Iams, bàn chải đánh răng chạy bằng pin Spinbrush, sản phẩm chăm sóc cá nhân Clairol, sản phẩm chăm sóc tóc chuyên nghiệp Wella và chỉ nha khoa Glide.

Đợi một chút, bạn có thể vẫn đang suy nghĩ. Rằng không phải P&G đã mua Glide từ W.L.Gore85 và Wella từ một công ty của Đức sao?

Đúng. P&G đã làm như vậy. Trên thực tế, trong số những thương hiệu kể trên, P&G đã mua lại tổng cộng 16 thương hiệu, sau đó tiến hành tái ra mắt thị trường như những thương hiệu của P&G.

Đa số các công ty lớn đều làm như vậy. Thay vì giới thiệu thương hiệu riêng, những công ty này mua lại thương hiệu từ những công ty khác, đôi khi với số tiền khổng lồ. Theo ghi nhận, thương vụ Wella đã tốn của P&G tới 6,5 tỷ euro.

Và trong năm 2005, Procter & Gamble đã mua lại cổ phiếu của Gillette với giá 57 tỷ đô-la, vực lại các thương hiệu Gillette, Duracell, Braun và Oral-B.

Chúng tôi rất khâm phục sự hiểu biết về marketing của P&G. Trong nhiều cuốn sách và bài báo, chúng tôi đã nhận xét tốt về những chiến lược được phát triển dành riêng cho từng thương hiệu của tập đoàn này - cụ thể là chương trình ra mắt sản phẩm kem đánh răng Crest và nước súc miệng Scope.

Tại sao P&G không tự tung ra thương hiệu của riêng mình?

Với tiềm lực tài chính và sự am hiểu marketing của Procter & Gamble, tại sao công ty cần mua lại thương hiệu?

Sau khi làm việc với nhiều công ty lớn, chúng tôi hiểu ra rằng rất khó thuyết phục nhà quản lý khai trương một thương hiệu mới.

Nhà quản lý luôn muốn "đợi và xem" liệu thị trường có phát triển hay không. Hoặc muốn mở rộng dòng sản phẩm cho những thương hiệu có sẵn của công ty.

Thương hiệu lớn cuối cùng do Procter & Gamble khai trương là Whitestrips vào năm 2001. Mặc dù sau đó, công ty không có đủ can đảm đặt một cái tên hoàn toàn mới cho sản phẩm mới này. Thay vào đó, công ty chọn cái tên Crest cho sản phẩm Whitestrips mặc dù sản phẩm không hề liên quan đến kem đánh răng.

Tại sao? Nghiên cứu chỉ ra rằng người tiêu dùng sẽ tin tưởng vào Whitestrips nhiều hơn nếu bao bì sản phẩm mang thương hiệu Crest thay vì mang một cái tên hoàn toàn mới.

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái tin tưởng vào các cuộc nghiên cứu còn nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải thì ngược lại. Khi bạn nghiên cứu về một cái tên thân quen (như Crest) trong tương quan với một cái tên xa lạ, cái tên thân quen hầu như luôn chiến thắng. (Giả định rằng Google đã nghiên cứu rất nhiều về cái tên Google trước khi khai trương trang web của mình).

Những công ty lớn không bao giờ cho ra mắt những sản phẩm có tên kiểu Google bởi những cái tên này không đạt kết quả tốt khi thử nghiệm. Có thể bạn sẽ nghĩ: "Chẳng phải nhà marketing là người đề xướng những dự án nghiên cứu tên sản phẩm như thế này hay sao?"

Chắc chắn là vậy. Nhưng nhìn chung, họ làm vậy là bởi biết rằng nhà quản lý sẽ không thông qua việc khai trương thương hiệu mới mà chưa qua nghiên cứu. Và cái tên mới không bao giờ đạt kết quả tốt khi thử nghiệm, vì vậy công ty quyết định mở rộng dòng sản phẩm.

Sát thủ lớn nhất của những thương hiệu mới

Gần đây, Procter & Gamble giới thiệu dòng sản phẩm cà phê cao cấp mới. Tên mới là: Folgers Gourmet Selections.

Nhiều năm trước, giả sử công ty đã tiến hành thử nghiệm cái tên Folgers Gourmet trong tương quan với một tên thương hiệu có tính độc nhất như Starbucks thì theo chúng tôi, Folgers chắc chắn sẽ thắng lớn.

Trước khi Dietrich Mateschitz giới thiệu Red Bull, ông đã thử nghiệm tên cùng khái niệm. "Mọi người không tin vào hương vị, logo và tên thương hiệu. Tôi chưa bao giờ trải qua một thảm họa như vậy."

Tuy nhiên, Mateschitz vẫn giới thiệu Red Bull, đó là điều mà một doanh nhân thuộc nhóm bán cầu não phải sẽ làm nhưng hầu hết các công ty lớn không bao giờ làm.

Hiếm khi công ty lớn sử dụng những tên thương hiệu độc đáo, đặc trưng và độc nhất như Yahoo!, Amazon, Yellow Tail, Crocs, Grey Goose, Apple và BlackBerry. Những tên thương hiệu độc đáo, đặc trưng và độc nhất không bao giờ đạt kết quả tốt trong các cuộc thử nghiệm.

Đây không phải bản cáo trạng dành cho những người thuộc nhóm bán cầu não trái tại P&G. Đa số các công ty lớn đều hành động tương tự. Kết quả là những công ty này đều phải mua lại thương hiệu thay vì tự khai trương thương hiệu của riêng mình.

Chẳng hạn, PepsiCo đã mua lại Mountain Dew và Gatorade thay vì tự khai trương thương hiệu nước cam không cafein và đồ uống dành cho thể thao của riêng mình.

(Trên thực tế, PepsiCo đã khai trương một thương hiệu đồ uống dành cho thể thao có tên All Sport nhưng không đi đến đâu. Vấn đề là công ty đã đợi tới 27 năm rồi mới bước chân vào thị trường. Gatorade ra mắt vào năm 1967 còn All Sport và Powerade của Coca-Cola đến tận năm 1994 mới ra mắt thị trường.)

Bạn không thể cạnh tranh với đối thủ đã đi trước mình 27 năm và hy vọng có thể xây dựng thương hiệu thống trị. Vì vậy, PepsiCo đã dùng 13 tỷ đô-la để mua một thứ thực tế hơn: Gatorade cùng công ty mẹ Quaker Oats.

Procter & Gamble của ngành đồ uống không cồn

Đó chính là Coca-Cola. Tuy nhiên, công ty này cũng không khá hơn P&G trong việc khai trương thương hiệu mới.

Coca-Cola đã bỏ lỡ dòng sản phẩm nước cam không cafein (người tiên phong là Mountain Dew), vì vậy công ty cố chen chân vào chủng loại này bằng thương hiệu Mello Yello. Nhưng không hiệu quả. Vì vậy, công ty thử lại với Surge, nhưng vẫn không hiệu quả hơn.

Coca-Cola đã bỏ lỡ dòng sản phẩm nước cola cay (người tiên phong là Dr Pepper), vì vậy công ty cố chen chân vào chủng loại này bằng thương hiệu Mr.Pibb. Nhưng không hiệu quả.

Coca-Cola đã bỏ lỡ dòng sản phẩm thức uống từ thiên nhiên (người tiên phong là Snapple), vì vậy công ty cố chen chân vào chủng loại này bằng thương hiệu Fruitopia. Nhưng không hiệu quả.

Và đương nhiên, Coca-Cola cũng bỏ lỡ dòng sản phẩm đồ uống dành cho thể thao (người tiên phong là Gatorade) cũng như nước tăng lực (người tiên phong là Red Bull).

Thương hiệu dẫn đầu cuối cùng của Coca-Cola là Sprite được ra mắt vào năm 1961. Nhưng phải đến năm 1989, Sprite mới vượt qua 7Up để trở thành thương hiệu số một về nước chanh không chứa carbonat.

Một nguyên nhân dẫn đến chiến thắng về marketing của Sprite là: Coke đã dựa vào các nhà máy đóng chai để hạ bệ 7Up và thay thế nó bằng Sprite.

Khi nào nên khai trương thương hiệu mới

Mỗi khi thị hiếu hay công nghệ thay đổi, những thương hiệu đang có mặt trên thị trường, cho dù chiếm ưu thế tới đâu, đều phải đối mặt với cùng một lựa chọn.

Công ty có nên mở rộng thương hiệu cũ để theo kịp thị hiếu và công nghệ mới không? Hay công ty nên khai trương thương hiệu mới?

Nếu sự thay đổi tạo được ảnh hưởng lớn thì câu trả lời hầu như luôn đúng là "khai trương thương hiệu mới".

• Sự nổi lên của quần áo công sở đã khiến Levi Strauss86 khai trương thương hiệu Dockers và Dockers và trở thành thương hiệu trị giá hàng tỷ đô-la trên khắp thế giới.

• Thành công của Mercedes-Benz và BMW đã khiến Toyota khai trương Lexus và Lexus đã trở thành thương hiệu xe hạng sang bán chạy nhất tại Mỹ.

• Thành công của Makita, thương hiệu dụng cụ chuyên nghiệp của Nhật Bản, đã khiến Blacker & Decker87 khai trương DeWalt và DeWalt trở thành thương hiệu thống trị trong chủng loại sản phẩm dụng cụ chuyên nghiệp tại Mỹ.

• Thành công của Costco88 đã khiến Wal-Mart khai trương Sam's Club và Sam's Club hiện đang theo sát thương hiệu dẫn đầu chủng loại sản phẩm này.

Khi phải khai trương thương hiệu thành công thứ hai, bạn cần nhanh chóng học lại lịch sử. Cho đến nay, phần lớn các công ty đều muốn mở rộng thương hiệu chính nhằm thâu tóm thêm chủng loại sản phẩm mới nổi – và thường không thu được thành công.

Chẳng hạn:

• Thất bại của IBM trong việc mở rộng thương hiệu thống trị chủng loại sản phẩm máy tính lớn sang lĩnh vực máy tính cá nhân.

• Thất bại của Xerox trong việc mở rộng thương hiệu thống trị chủng loại sản phẩm máy photocopy sang lĩnh vực máy tính.

• Thất bại của Polaroid trong việc mở rộng thương hiệu ra ngoài lĩnh vực máy chụp ảnh lấy ngay.

• Thất bại của Kodak trong việc cố áp dụng thành công trong lĩnh vực máy ảnh dùng phim truyền thống cho lĩnh vực máy ảnh kỹ thuật số.

Theo chúng tôi, tất cả những trường hợp này đều cần một thương hiệu mới. Tuy nhiên, cả bốn công ty trên đều cố mở rộng thương hiệu cũ sang những chủng loại sản phẩm mới. Một nghịch lý là thương hiệu càng mạnh thì càng khó mở rộng.

Tại sao thương hiệu mạnh lại khó mở rộng hơn thương hiệu yếu? Đó là do tâm trí người tiêu dùng. Tên thương hiệu mạnh in sâu trong tâm trí còn thương hiệu yếu thì không.

(Tuy nhiên, mở rộng thương hiệu yếu thường là một việc vô ích.)

Trả giá đắt vì mở rộng dòng sản phẩm

Những công ty cố tránh việc mở thêm thương hiệu thường phải trả giá rất đắt. Nạn nhân gần đây nhất là công ty Visa Inc. và MasterCard Incorporate. Cho đến nay, hai công ty thẻ tín dụng đã mất tới 3 tỷ đô-la và có thể sẽ còn phải nhận thêm nhiều tin tức tài chính xấu hơn.

Nhiều năm trước, hai gã khổng lồ của lĩnh vực kinh doanh thẻ tín dụng quyết định nhảy vào thị trường thẻ ghi nợ. Thật khó có thể tìm thấy hai dòng sản phẩm nào có tính cạnh tranh cao hơn. Thẻ tín dụng là kẻ thù của thẻ ghi nợ và ngược lại.

Vậy Visa và MasterCard đã làm gì? Hai công ty đặt cùng một tên cho cả hai loại thẻ – Visa và MasterCard cho cả thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ.

Thậm chí, hai công ty còn bắt các nhà bán lẻ của mình phải "nhận thanh toán mọi loại thẻ". Nói cách khác, nếu nhà bán lẻ chấp nhận thẻ tín dụng Visa thì cũng phải chấp nhận thẻ ghi nợ Visa.

Tiếp đó, hai công ty thu phí sử dụng thẻ ghi nợ bằng hệ thống chữ ký giống như khi thu phí sử dụng thẻ tín dụng. Điều này khiến nhà bán lẻ phải trả phí gấp năm đến mười lần so với việc nếu khách hàng chỉ sử dụng một trong số những mạng lưới thẻ ghi nợ khác như Star, Pulse hay NYCE. Những thẻ ghi nợ này sử dụng hệ thống mã số nhận dạng cá nhân, gọi tắt là mã PIN.

Trong một hợp đồng chống độc quyền lớn nhất trong lịch sử, Visa đồng ý trả 2 tỷ đô-la còn MasterCard đồng ý trả 1 tỷ đô-la cho một nhóm các nhà bán lẻ dẫn đầu là Wal-Mart. Điều khoản "nhận thanh toán mọi loại thẻ" của họ là một hành động phi pháp.

Tại sao hai ông lớn về thẻ tín dụng lại không khai trương thương hiệu thẻ ghi nợ mới?

Một giám đốc của Visa giải thích, đó là vấn đề con gà - quả trứng. Đáng lẽ Visa có thể bắt đầu một thương hiệu hoàn toàn mới, một thương hiệu mà chưa ngân hàng nào phát hành và chưa nhà bán lẻ nào nhận thanh toán. "Nhưng tại sao bạn lại phải làm vậy chứ?"

Đương nhiên, đó là suy nghĩ rất logic. Nhưng trực giác của nhà marketing cho biết rằng chủng loại sản phẩm thứ hai cần thương hiệu thứ hai.

Chiến lược thương hiệu thứ hai của MasterCard

Trên thực tế, MasterCard đã khai trương sản phẩm thẻ dùng mã PIN có tên gọi Maestro (không hẳn là một cái tên có đẳng cấp quốc tế). Tuy nhiên, Maestro thua thẻ ghi nợ dùng chữ ký của Visa, vì vậy MasterCard thay đổi chiến lược và mở rộng dòng sản phẩm.

Thật đáng tiếc. Nếu MasterCard có thêm chút niềm tin vào chiến lược của mình thì ngày nay lợi nhuận của công ty đã tăng thêm một tỷ đô-la và công ty đã vượt Visa về sản phẩm thẻ ghi nợ dùng mã PIN.

Giống như nhiều vấn đề marketing khác, trường hợp thẻ ghi nợ rất phức tạp. Làm thế nào để thiết kế được một sản phẩm có lợi cho mọi người chơi? Người tiêu dùng, nhà bán lẻ, ngân hàng và bản thân mạng lưới thẻ? Không phải đơn giản.

Đây là lúc đòi hỏi tư duy khái niệm của bán cầu não phải. Chủng loại sản phẩm có xu hướng phân kỳ chứ không hội tụ. Có thể bạn không biết sự phân kỳ sẽ diễn ra khi nào, ở đâu và như thế nào, nhưng bạn có thể chắc chắn rằng cuối cùng nó sẽ phải diễn ra.

Hai chủng loại sản phẩm, thẻ ghi nợ và thẻ tín dụng, ngày càng trở nên khác biệt và một công ty không thể làm gì để thay đổi điều đó. Cố gắng đặt hai loại thẻ dưới cùng một tên thương hiệu là một hành động vô ích.

Đừng cố đi ngược xu hướng. Thời gian trôi qua và luôn có chỗ cho thương hiệu mới. Nếu bạn không khai trương thương hiệu thứ hai thì chắc chắn một trong những đối thủ của bạn sẽ làm việc đó.

Vậy tại sao các nhà tư duy thuộc nhóm bán cầu não trái tại các công ty lớn lại bỏ qua cơ hội khai trương thương hiệu mới? Có ba lý do:

1. Thương hiệu được tung ra thị trường bằng hình thức quảng cáo

Thông thường, nhà quản lý tại các công ty lớn sẽ không cho ra mắt thương hiệu mới nếu thương hiệu đó không được trợ lực bằng một khoản ngân sách quảng cáo đáng kể. Tuy nhiên, một thương hiệu mới thành công thường phải được xây dựng trong một chủng loại sản phẩm mới cần rất nhiều năm để phát triển.

Đó là lý do tại sao nhiều thương hiệu mới thành công phải khởi động chậm chạp và chủ yếu sử dụng phương pháp PR. Có thể kể đến Starbucks, Google, eBay, Airborne và Zagat's89.

Những thương hiệu trên và nhiều thương hiệu khác được giới thiệu bởi những doanh nhân có đủ kiên nhẫn để bám trụ cho đến khi thị trường phát triển.

Bất kỳ công ty lớn nào khi nhìn vào Red Bull trong thời kỳ đầu có thể sẽ nói: "Ở đó không có thị trường. Chúng ta không có đủ ngân sách quảng cáo cần thiết để khai trương thương hiệu nước tăng lực".

Đến khi thị trường phát triển thì đã quá muộn cho thương hiệu ăn theo.

2. Tên thương hiệu do nghiên cứu

Bạn không thể tạo ra chủng loại sản phẩm mới bằng tên thương hiệu mở rộng. Chủng loại sản phẩm mới phải sử dụng tên thương hiệu mới dành riêng cho chủng loại này. Phải là Red Bull chứ không phải nước tăng lực Arizona Extreme Energy. Phải là PowerBar chứ không phải thanh tăng lực Gatorade Energy Bar. Phải là Amazon.com chứ không phải BarnesandNoble.com. Phải là Xeros chứ không phải máy photocopy IBM. Phải là Dell chứ không phải máy tính cá nhân IBM.

Lịch sử marketing ưa thích tên thương hiệu mới hơn tên thương hiệu mở rộng. Vậy tại sao nhiều công ty vẫn tiếp tục con đường mở rộng dòng sản phẩm?

Là do nghiên cứu.

Khi được hỏi bạn thích tên thương hiệu nào, một người tiêu dùng thông thường luôn chọn cái tên quen thuộc.

Toyota Super hay Lexus? Chắc chắn câu trả lời sẽ là Toyota Super. Đã có ai từng nghe thấy Lexus chưa?

(Hoặc là Toyota đã quên hoặc công ty cố tình bỏ qua việc nghiên cứu cái tên Lexus.)

3. Kế hoạch phân phối rộng khắp

Với một cuộc khai trương chi nhiều cho quảng cáo, sản phẩm mới cần một kế hoạch phân phối rộng khắp để đạt được hiệu quả kinh tế cao hơn. Vì vậy, nhiều công ty đặt áp lực lên khâu phân phối bằng các chương trình giảm giá, mua hai tính tiền một, tặng quà miễn phí và trả phí quảng cáo.

Tuy nhiên, kế hoạch này thường khó có cơ hội thành công. Thương hiệu mới khởi sự rất chậm chạp và bán được ít sản phẩm, phần lớn những thương hiệu mới khai trương chắc chắn thất bại.

(Một nghiên cứu gần đây của Nielsen BASES90 và Ernst & Young91 đã chỉ ra tỷ lệ thất bại của sản phẩm tiêu dùng mới tại Mỹ là 95% còn tại châu Âu là 90%.)

Kế hoạch phân phối tốt hơn dành cho sự khởi đầu nhỏ, thường với một cửa hàng duy nhất. Charles Shaw92 (Two-Buck Chuck) khởi nghiệp với một cửa hàng duy nhất (Trader Joe's93) tại một bang duy nhất (California) và trở thành cửa hàng bán rượu vang thường có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất từ trước đến nay.

Nước sốt salad Newman’s Own94 ra mắt tại một siêu thị duy nhất (Stew Leonard’s tại Norwalk, bang Connecticut). Chỉ trong hai tuần đầu tiên, cửa hàng đã bán được 10.000 chai nước sốt.

Với mạng lưới phân phối hẹp, bạn có thể thiết kế được những quầy trưng bày và chương trình khuyến mại đặc biệt nhằm tăng khả năng thành công lâu dài của thương hiệu.

Đa thương hiệu không phải dành cho tất cả mọi người

Trong công việc tư vấn của mình, chúng tôi nhận ra rằng phần đông các công ty lớn đều phản đối mạnh mẽ ý tưởng khai trương thương hiệu mới.

Mặt khác, hầu hết các công ty nhỏ đều háo hức khai trương thương hiệu thứ hai và thứ ba. Có vẻ những công ty này cảm thấy rằng mình có nhiều khả năng thành công hơn nếu có nhiều hơn một con ngựa trên đường đua.

Không đúng. Công ty nhỏ cần tập trung toàn bộ nguồn lực (đặc biệt là thời gian của nhà quản lý) vào một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất, thậm chí nếu điều đó đồng nghĩa với việc công ty phải bỏ qua một ý tưởng hay.

Công ty nhỏ đặc biệt nhạy cảm với sự cạnh tranh. Cách chống đỡ duy nhất là làm cho thương hiệu của bạn lớn mạnh hơn để bạn có thể thống trị chủng loại sản phẩm của mình.

Sau đó, bạn có thể khai trương thương hiệu thứ hai.



Vỏ hộp Barilla95 từng in nhãn chứng nhận vị trí “số một” rất lớn màu vàng rộng gần 3cm. Ngày nay, nhãn đó chỉ còn là một dòng chữ cao vài mm.

13. Nhà quản lý trân trọng sự lanh lợi. Nhà marketing trân trọng sự chứng nhận.

Trong chuyên mục do mình phụ trách trên tạp chí BusinessWeek, Jack Welch cùng Suzzy, vợ ông, đã trả lời câu hỏi: “Một số phương pháp cải thiện marketing là gì?”

Họ viết: “Hai chiến dịch tuyệt vời cùng được thực hiện liên quan tới World Series96. Trong chiến dịch đầu tiên, nhà bán lẻ ở Boston là Jordan’s hứa sẽ tặng toàn bộ đồ gỗ nội thất đã bán ra vào tháng 4 nếu đội Red Sox giành chiến thắng vào tháng 10”. (Và đội bóng đã thật sự chiến thắng).

“Trong chiến dịch thứ hai, Taco Bell hứa sẽ tặng một chiếc bánh taco cho mọi người dân Mỹ nếu trong mùa giải này, cầu thủ chạy về căn cứ chạy về tiếp theo trước khi cầu thủ ném banh mang được bóng về dĩa nhà. (Và điều đó đã thật sự xảy ra).

Welch chú thích thêm: “Cho dù khi mọi thứ đã xong xuôi thì một ý tưởng lanh lợi vẫn đạt được thành công lớn”.

Đồ gỗ nội thất và bánh taco miễn phí có thể gây ấn tượng với nhà quản lý nhưng không phải với nhà marketing. Marketing không phải là sự lanh lợi. Marketing là sự nhất quán và sự chứng nhận.

Một nhà marketing khôn khéo?

Chính xu hướng của giới truyền thông khi coi những CEO thất bại như “những nhà marketing” đã khiến tình hình trở nên rối rắm hơn.

Dưới đây là một vài mô tả về Carly Fiorina97 sau khi bà bị sa thải khỏi Hewlette-Packard.

• “Một nhà marketing khéo léo” - USA Today

• “Một chuyên gia marketing đầy quyền lực” - Newsweek

• “Một chuyên gia bán bán được biết đến với những sự kiện marketing nổi tiếng” ¬-BusinessWeek

• “Carly cố gắng áp đặt … nền văn hóa marketing lên một công ty có nền văn hóa kỹ thuật” - New York Times

Theo những gì chúng tôi biết, trước khi nhận vị trí đứng đầu tại HP, bà Fiorina chỉ có rất ít, thậm chí không có kinh nghiệm về marketing. Rõ ràng, những thành công vang dội của bà đã khiến nhiều tổng biên tập tin rằng bà thuộc nhóm các nhà marketing.

Một ví dụ về bản năng không phải marketing của bà là việc giới thiệu cùng lúc 158 sản phẩm HP mới tại một cuộc họp báo duy nhất được quảng bá rộng rãi vào năm 2003.

Liệu Steve Jobs có giới thiệu iPod và iPhone cùng 156 sản phẩm mới khác của Apple tại một sự kiện báo chí duy nhất không? Lần lượt từng sản phẩm là tư duy marketing thuộc nhóm bán cầu não phải. Một thương hiệu đơn lẻ có thể nổi tiếng còn đám đông thương hiệu thì không.

Bà Fiorina phát biểu: "Sáp nhập sẽ khiến HP cuối cùng trở thành công ty đứng đầu trong mọi lĩnh vực kinh doanh của mình". Có nhà marketing nào đi khắp nước Mỹ để nói về việc sáp nhập không? Chỉ có CEO thuộc nhóm cầu não trái và giám đốc ngân hàng đầu tư mới làm như vậy.

Một nhà marketing khôn khéo? Chúng tôi nghiêng về Sydney Frank, một người ở tuổi 77 đã khai trương thương hiệu rượu vodka Grey Goose.

Hay John Schnatterm, một người ở độ tuổi 20 đã bắt đầu bán bánh pizza, phá tan phòng chứa đồ để đặt một lò nướng bánh trong một quán bar mà anh đồng sở hữu cùng cha mình tại Jeffersonville, bang Indiana, Mỹ. Mười năm sau, công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán với tên Papa John's Pizza.

Hay Gary Heavin, người đã bán franchise98 đầu tiên của Curves99 vào năm 1995 và hiện đang sở hữu chuỗi franchise với hơn 8000 địa điểm và doanh thu hàng năm hơn 1 tỷ đô-la.

Với nhiệt huyết, năng lượng và nỗ lực của mình, Carly Fiorina có lẽ đã trở thành một CEO tuyệt vời của Hewlette-Packard nếu bà có một chuyên gia marketing hỗ trợ bên cạnh.

Đối với marketing, không có cái gọi là khôn khéo. Nếu một hành động nghe có vẻ "khôn khéo" thì có thể đó là một sai lầm.

"Tâm hồn của Trái đất"

Trong cuốn sách mang tên Quảng cáo thoái vị và PR lên ngôi, chúng tôi đã bàn về việc định hướng quốc gia của Guatemala. Kể từ đó, Guatemala đã triển khai một chiến lược du lịch mới. Chủ đề của chiến lược này là: Tâm hồn của Trái đất.

Nếu là tổng thống của Guatemala, bạn có cho rằng đây là một ý tưởng tuyệt vời?

Làm thế nào nhà quản lý có thể biết một ý tưởng marketing là tốt hay không?

Rất nhiều người có tư duy logic thuộc nhóm bán cầu não trái đưa ra quyết định dựa vào mức ảnh hưởng của ý tưởng đó đến cá nhân họ. "Tôi thích ý tưởng đó" hoặc "Tôi không thích ý tưởng đó". Điều quan trọng ở đây là nhân tố "bất ngờ": "Tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều đó".

Thay đổi nguyên âm i thành u biến cụm từ "Soil of the Earth" (Đất của Trái đất) thành "Soul of the Earth" (Tâm hồn của Trái đất) là một ý tưởng hoàn toàn mới. "Một cách chơi chữ thông minh".

Nhà marketing tìm kiếm sự chứng nhận, không phải sự thông minh lanh lợi.

Chiến lược du lịch mới của Guatemala phải như thế nào? Trên thực tế, quốc gia này rất giàu di sản. Guatemala là trung tâm văn hóa của người Maya, nền văn minh tiên tiến nhất của Bắc Mỹ và Nam Mỹ trước khi người Tây Ban Nha đổ bộ đến đây.

Thậm chí ngày nay, 43% dân số Guatemala, tức 13 triệu người, có tổ tiên là người Maya. Rất nhiều người dân vẫn nói thổ ngữ của người Maya.

Với những dãy núi cao hơn 3000 m và nền văn hóa hầu như không thay đổi trong 500 năm, Guatemala là thiên đường du lịch. Rải rác trên toàn lãnh thổ Guatemala là hàng trăm khu di tích kỳ vĩ của người Maya. Thành phố, đền thờ, nhà cửa và sân chơi.

Di tích của một quá khứ huy hoàng. Có tính lịch sử hơn cả Kim tự tháp của Ai Cập hay đền Taj Mahal của Ấn Độ và được xây dựng dành cho người sống chứ không phải người chết.

Tuy nhiên, vẫn còn một vấn đề. Mặc dù Guatemala là trung tâm của nền văn minh Maya nhưng rất nhiều di tích Maya trải dài trên lãnh thổ các nước Belize,

El Salvador, phía Tây Honduras và phía Nam Mexico. (Điều tệ là tại bán đảo Yacatán Peninsula của Mexico đã thành lập một khu du lịch nhằm quảng cáo "văn hóa Maya sông nước".)

Bên cạnh rắc rối về Maya, bản thân quốc gia vẫn còn một rắc rối khác. Ngoài Guatemala, Belize, El Salvado và Honduras vẫn còn ba quốc gia Trung Mỹ khác là: Costa Rica, Nicaragua và Panama. Một khách du lịch thông thường rất khó có thể liên tưởng "Maya" với một trong số bảy quốc gia này.

Làm thế nào để giải quyết một rắc rối mang tầm quốc gia? Bạn đổi tên quốc gia từ Guatemala thành Guatemaya.

Chiếc búa hình ảnh là: ngôi đền Maya.

Chỉ riêng từ "Guatemala" đã khẳng định vị trí Maya và đóng vai trò nhắc nhở khách du lịch khi nghĩ đến Maya là nhớ tới đất nước vùng Trung Mỹ với những khu di tích kỳ vĩ nhất của người Maya.

Việc thay đổi tên vẫn rất có lý khi xét trên một khía cạnh khác. Khi Pedro de Alvarado, một người Tây Ban Nha đi xâm chiếm quốc gia này, hỏi hướng dẫn viên người Aztec: "Bạn gọi vùng đất này là gì?", người hướng dẫn viên trả lời: "Quanhtemallan", có nghĩa là "vùng đất của cây cối".

"Tâm hồn của Trái đất" hay "Trung tâm của nền văn hóa Maya"? Hai phương pháp khác nhau để phát triển một chiến lược marketing. Sự khôn khéo và sự chứng nhận. Bán cầu não trái và bán cầu não phải.

Con người không tư duy trong chân không

Con người chấp nhận hay từ chối ý tưởng không chỉ bởi giá trị của chính ý tưởng đó mà còn tùy thuộc vào việc ý tưởng mới có phù hợp với những ý tưởng con người đã tích lũy trong nhiều năm qua hay không.

Chẳng hạn, thương hiệu đồ uống cola mới phải phù hợp với mọi suy nghĩ của người uống cola về Coca-Cola và Pepsi-Cola.

Một cách để quyết định xem ý tưởng mới có thể lọt vào tâm trí người tiêu dùng hay không là đảo ngược lại ý tưởng và quan sát xem nó có áp dụng được với đối thủ hay không.

Hãy lấy chương trình Avis làm ví dụ. Chương trình này được tạp chí Adversiting Age (Thời đại quảng cáo) bình chọn là chương trình quảng cáo hay thứ mười của thế kỷ XX. "Avis là thương hiệu xe cho thuê đứng thứ hai, vậy tại sao bạn lái xe cùng chúng tôi? Chúng tôi nỗ lực nhiều hơn".

Nếu đảo ngược ý tưởng, bạn sẽ có: "Hertz là thương hiệu xe cho thuê số một, vì vậy họ không phải nỗ lực nhiều". Đối với người tiêu dùng tiềm năng, điều này có vẻ rất có lý, vì vậy họ sẽ tin tưởng vào Avis.

Hãy lấy khẩu hiệu của De Beers "Kim cương là vĩnh cửu" và đảo ngược lại. "Những loại đá quý khác không bền như vậy vì chúng không cứng như kim cương". Điều này nghe rất có lý với phần lớn mọi người.

Hầu hết các chiến lược marketing đều thất bại nặng nề trong những bài kiểm tra đảo ngược kiểu này.

Hãy lấy khẩu hiệu của American Airlines: "Chúng tôi biết tại sao bạn bay" và đảo ngược lại. "Những hãng hàng không khác không biết tại sao bạn bay" ư?

Thôi nào, American. Mọi hãng hàng không đều biết tại sao chúng tôi bay nhưng American cần xác định tại sao chúng tôi nên bay bằng American. Hoặc bằng Delta. Hoặc bằng United.

Hãy lấy khẩu hiệu của Delta Airlines "Điều tốt ở xung quanh" và đảo ngược lại. Ở những hãng hàng không khác, "Những điều xấu ở xung quanh" ư?

Thông minh nhưng không đáng tin cậy.

Mỳ Pasta số một của Ý

Năm 1996, hai năm sau khi Barilla xuất hiện trên thị trường Mỹ, thương hiệu đã trở thành mỳ Pasta số một tại đây.

Một thành công không tồi khi phải cạnh tranh với những thương hiệu như: Ronzoni, Mueller's, Creamette, San Giorgia và American Beauty. Công ty dẫn đầu thị trường trước đó (Ronzoni) thuộc sở hữu của Hershey Foods, một hãng marketing khổng lồ.

Ngày nay, Barilla chiếm 26% thị phần mỳ Pasta tại Mỹ, tức là gấp đôi thị phần của thương hiệu thứ hai mặc dù giá của Barilla cao hơn từ 5 đến 10%.

Ý tưởng đã giúp Barilla đứng đầu là: "Mỳ Pasta số một của Ý". Ý tưởng đó thông minh đến đâu?

Hơn nữa, Barilla còn được sản xuất tại Ames, bang Iowa, Mỹ, nhà máy thứ 2 của thương hiệu này được khai trương gần đây tại Avon, New York. Vị trí này cách xa trụ sở chính của Barilla tại Parma, thủ đô của "thung lũng thực phẩm" nước Ý. (Đó là lý do tại sao khẩu hiệu của Barilla mới đây đổi thành "Thương hiệu mỳ Pasta số một của Ý".)

Tư duy truyền thống sẽ cho rằng thành công của Barilla là nhờ sự hỗ trợ từ những chương trình quảng cáo truyền hình dài 30 giây khi bắt đầu tung thương hiệu ra thị trường. Một phụ nữ Mỹ nhìn vào mắt một người Ý xa lạ và kỳ bí khi anh ta mang mỳ Barilla đến cho cô, tất cả diễn ra trên nền giọng nam cao của Andrea Bocelli100.

Rất nhiều quảng cáo cũng thực hiện phương pháp tương tự. Những quảng cáo này tập trung vào việc tạo lập mối quan hệ tốt với người tiêu dùng nhằm xây dựng lòng trung thành với thương hiệu. Với mỗi quảng cáo truyền hình tiêu biểu đều tạo được một cảm giác "ấm áp" nhất định. Mục đích là khiến người tiêu dùng phải lòng thương hiệu.

Kinh doanh mềm101 được ưu chuộng còn kinh doanh cứng102 đã lỗi thời.

Thành phần bị thiếu

Phương pháp tiếp cận này không có gì sai nếu bạn bổ sung một thành phần nữa: sự chứng nhận.

Chẳng hạn như "Mỳ Pasta số một của Ý".

Bỏ chứng nhận khỏi quảng cáo thì bạn sẽ không có gì ngoài một câu chuyện đẹp, hấp dẫn và lãng mạn.

Rất nhiều quảng cáo, đặc biệt là quảng cáo truyền hình, chỉ đơn thuần là một câu chuyện. Ba mươi giây đắt tiền trên truyền hình bị bỏ phí vào những nỗ lực lôi kéo khách hàng và không đưa ra sự chứng nhận để khách hàng xem xét nghiêm túc nỗ lực của bạn.

Nhà quản lý thường lẫn lộn giữa nguyên nhân và kết quả. Chắc chắn mọi công ty đều muốn người tiêu dùng phải lòng thương hiệu của mình. Chắc chắn mọi công ty đều muốn xây dựng lòng yêu thích, lòng trung thành với thương hiệu cũng như nhiều đặc điểm cảm xúc khác nữa. Đó là kết quả công ty muốn tạo ra. Nhưng đâu là nguyên nhân?

Nguyên nhân luôn là sự biến đổi về chứng nhận của thương hiệu. "Sản phẩm đó chắc hẳn rất ngon bởi đó là mỳ Pasta số một tại Ý". Chứ không phải: "Sản phẩm đó chắc hẳn rất ngon vì công ty có đoạn quảng cáo tuyệt vời."

Quảng cáo truyền hình hay giống như một đĩa mỳ Pasta ngon. Hầu hết đĩa mỳ chỉ là hỗn hợp bột (mỳ Pasta) còn hương vị tập trung vào nước sốt.

Quảng cáo truyền hình hay cũng hầu hết chỉ là hỗn hợp bột (cốt truyện) còn động lực mua hàng tập trung vào sự chứng nhận dành cho thương hiệu đó.

Nhu cầu của mọi thương hiệu

Đằng sau thành công của mọi thương hiệu là một khía cạnh nào đó của những chứng nhận mà thương hiệu đó sở hữu.

• Thương hiệu đầu tiên trong chủng loại sản phẩm mới (Thuốc Viagra và chứng rối loạn cương dương103)

• Thương hiệu đầu tiên sử dụng công nghệ mới (Khóa Velcro và phương pháp khóa dán104)

• Thương hiệu đầu tiên của một buổi trong ngày (NyQuil, thuốc trị cảm cúm vào ban đêm)

• Thương hiệu đầu tiên trong một phân khúc của chủng loại sản phẩm (Prius và xe hybrid105)

• Thương hiệu đầu tiên khẳng định đặc tính mới của sản phẩm (Geox, đôi giày giúp chân thở)

• Thương hiệu đầu tiên được một bên thứ ba có tầm ảnh hưởng lớn giới thiệu (Movado, đồng hồ bảo tàng, trong bộ sưu tập vĩnh cửu của Bảo tàng nghệ thuật đương đại)

• Thương hiệu đầu tiên được nhập khẩu từ một nước nổi tiếng với chủng loại sản phẩm đó (Stolichnaya, rượu vodka của Nga)

Tuy nhiên, sau khi thương hiệu đã tìm được chỗ đứng trên thị trường, công ty thường bỏ nhãn chứng nhận. Sai lầm lớn. Chứng nhận là thứ tạo dựng nên thương hiệu. Chứng nhận luôn đóng vai trò quan trọng trong quá trình marketing thương hiệu.

Điều gì tạo nên thương hiệu Federal Express? Vận chuyển qua đêm. “FedEx gói hàng này đến L.A” có nghĩa là “Hãy đưa gói hàng này đến Los Angeles trước sáng mai”.

Giống như nhiều công ty khác, nhà quản lý của FedEx đã bỏ nhãn chứng nhận thương hiệu. Không còn nhắc đến dịch vụ vận chuyển qua đêm, chỉ còn một chủ đề dài dòng không có chứng nhận như: “Cả thế giới cùng đúng giờ” hay “Đừng lo… đó là FedEx”.

Hãy tiếp tục theo dõi. “Mỳ Ý số một của Ý” chắc chắn sẽ đi theo con đường của khẩu hiệu “Khi qua đêm nay, gói hàng nhất định phải đến nơi”.

Quảng cáo của FedEx nên như thế nào?

"Khi qua đêm nay, gói hàng nhất định phải đến nơi." Đó là sự chứng nhận của công ty.

Chắc chắn ngày nay FedEx còn nhiều dịch vụ khác bao gồm vận chuyển trong hai hoặc ba ngày. Nhưng nếu công ty có thể làm tốt việc vận chuyển qua đêm thì chắc hẳn cũng sẽ tốt trong những dịch vụ khác.

Nguyên tắc quản lý và nguyên tắc marketing

James Wetherbe106 đã viết cuốn The World on Time (Cả thế giới đều đúng giờ) để phác thảo 11 nguyên tắc quản lý tạo nên thành công lớn của FedEx.

Bạn có cho rằng những nguyên tắc này có liên quan đến việc thu hẹp trọng tâm kinh doanh vào dịch vụ vận chuyển qua đêm?

Tất nhiên là không. Đây là những nguyên tắc "quản lý", không phải nguyên tắc marketing.

Joseph Michelli107 đã viết cuốn The Starbucks Experience (Trải nghiệm tại Starbucks) để phác thảo "Năm nguyên tắc biến những điều bình thường thành phi thường".

1. Biến nó thành của riêng bạn

2. Mọi thứ đều quan trọng

3. Tạo sự bất ngờ và vui thích

4. Chấp nhận sự phản đối

5. Để lại dấu ấn riêng

Điều gì đã xảy ra với việc phải là thương hiệu đầu tiên? Một lần nữa cần nhắc lại, đây là nguyên tắc quản lý, không phải nguyên tắc marketing.

Howard Behar, cựu chủ tịch của Starbucks International, đã viết cuốn It's Not About the Coffee (Cà phê không phải điều quan trọng) để giải thích "những nguyên tắc lãnh đạo rút ra từ cuộc sống tại Starbucks" của ông.

Đến bây giờ, bạn đã có thể hiểu được vấn đề. Nguyên tắc quản lý hầu như không bao giờ đề cập đến chiến lược mà luôn luôn đề cập đến quá trình thực hiện.

Jack Welch viết: "Trên thực tế, chiến lược luôn rất rõ ràng. Bạn chọn một định hướng chung chung và thực hiện không ra gì."

Hay như Lou Gerstner đã nói: "Chiến lược là quá trình thực hiện." Hay như Larry Bossidy108 và Ram Charan109 đã viết trong cuốn sách bán chạy nhất của họ Execution (Thực thi) như sau: "Người ta dùng nhiều tư duy trong chiến lược đến mức nó không còn là thử thách trí tuệ nữa. Bạn có thể thuê bất kỳ chiến lược nào mình muốn từ một công ty tư vấn."

Quá trình thực hiện là “vấn đề lớn nhất của ngành kinh doanh ngày nay”.

Ai chịu trách nhiệm cho một chiến dịch marketing yếu

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái hay nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải? Trong hầu hết các thông điệp marketing, bạn có thể dễ dàng đổ lỗi cho công ty quảng cáo, công ty PR, giám đốc quảng cáo và giám đốc marketing về những điểm yếu được tìm thấy.

Tuy nhiên, kinh nghiệm của chúng tôi là chiến lược marketing dừng lại ngay tại bàn làm việc của CEO. Giám đốc điều hành công ty có thể không thông qua những quảng cáo báo chí hay quảng cáo truyền hình đơn lẻ nhưng nhìn chung sẽ đồng ý với phương hướng và khẩu hiệu của chiến dịch marketing.

Khó khăn nằm ở chỗ đó. Nhiều năm trước, nhà nghiên cứu nổi tiếng Alfred Politz đã chỉ ra một số cạm bẫy thường xảy đến khi khách hàng yêu cầu những quảng cáo thông minh. “Thật không may và cũng không có gì ngạc nhiên khi một chuyên gia sáng tạo chuyển hướng nỗ lực từ việc làm sản phẩm thú vị sang làm quảng cáo thú vị.”

Politz nói rõ: “Cuối cùng, người đó không còn bán sản phẩm đến người tiêu dùng mà bán quảng cáo đến khách hàng.”

Điều làm khách hàng thích thú có thể không liên quan đến khách hàng tiềm năng. Hãy tưởng tượng bạn đang ở trong phòng họp của một công ty lớn tiêu biểu tại Mỹ. Người thuyết trình của công ty quảng cáo nói: “Chúng tôi muốn quay lại và làm lại chiến dịch quảng cáo đã tạo nên thương hiệu này từ cách đây nhiều thập kỷ.”

Điều đó không bao giờ xảy ra. “Chúng tôi đã chi tới hàng triệu đô-la và bây giờ bạn lại muốn tái sử dụng một khẩu hiệu quảng cáo cũ hay sao? Chúng tôi có thể tự làm được điều đó. Tại sao chúng tôi phải trả tiền cho bạn chứ?”

Khẩu hiệu quảng cáo của ngày hôm qua đã thật sự chết.

“Điều có thật”

Kể từ khi bắt đầu được sử dụng vào năm 1969, khẩu hiệu này của Coca-Cola luôn khắc sâu trong tâm trí người uống cola.

Đó là nhãn chứng nhận của Coca-Cola. Chỉ bằng ba từ, khẩu hiệu này đã truyền tải được thực tế rằng Coca-Cola là loại nước cola đầu tiên, loại nước cola đã được xác nhận, còn tất cả những loại chỉ bắt chước điều có thật mà thôi.

Đây là lý do khiến người tiêu dùng thích Coca-Cola hơn. Làm thế nào Pepsi-Cola hay Royal Crown có thể tốt hơn điều có thật?

Đáng lẽ nhiều thương hiệu có thể sử dụng khái niệm tương tự nhưng lại không làm. Kleenex là điều có thật trong chủng loại sản phẩm giấy ăn. Heinz là điều có thật trong chủng loại sản phẩm tương cà chua. Hellmann’s là thứ có thật trong chủng loại sản phẩm sốt mayone.

Coca-Cola khởi đầu khái niệm này nhưng lại không sử dụng. Thật kỳ lạ. Thay vào đó, Coca-Cola liên tục thay đổi nhiều chiến dịch marketing không liên quan đến nhau và cũng không liên quan đến sự chứng nhận của thương hiệu này.

Công ty Coca-Cola đã chi hàng triệu đô-la vào chiến dịch quảng cáo có tên "Luôn luôn". Tuy nhiên, nếu đi vào một quán bar và gọi đồ uống "Luôn luôn" thì bạn sẽ gặp cái nhìn lúng túng trên khuôn mặt nhân viên phục vụ. Nhưng nếu bạn gọi "điều có thật" thì bạn sẽ nhận được một lon Coke.

Khi bạn sở hữu "điều có thật", tại sao lại thực hiện những chương trình quảng cáo có chủ đề như:

• "Gấu bắc cực"

• "Luôn luôn"

• "Tận hưởng"

• "Cuộc sống ngọt ngào"

• "Cả thế giới đều yêu Coke"

• "Khía cạnh coke của cuộc sống"

Có thể bạn nghĩ rằng: "Mình không thể tranh cãi với thành công. Coca-Cola là thương hiệu giá trị nhất thế giới."

Liệu Coca-Cola có thật sự là thương hiệu thống trị không?

Dưới đây là so sánh giữa một số thương hiệu dẫn đầu với thương hiệu thứ hai trong cùng một chủng loại sản phẩm tại thị trường Mỹ.

• Marlboro vượt 397% so với Newport

• Budweiser vượt 156% so với Miller

• McDonald vượt 133% so với Burger King

• Visa vượt 96% so với MasterCard

• Nhưng Coca-Cola, thương hiệu giá trị nhất thế giới, lại chỉ vượt 61% so với Pepsi

"Hotlanta"

Năm 2005, thị trưởng Shirley Franklin110 công bố lễ ra mắt của một sáng kiến tư nhân và công cộng "nhằm xây dựng một chiến lược quảng bá thương hiệu và chiến dịch marketing mới mẻ và hấp dẫn cho thành phố Atlanta".

Sau tám tháng ấp ủ, khẩu hiệu và logo mới của chiến dịch quảng bá thương hiệu Atlanta đã ra mắt: “Mỗi ngày là một ngày rộng mở”.

Mỗi ngày là một ngày rộng mở? Đó là gì, ngành kinh doanh giải trí ư? Chúng tôi thấy nghe giống như Broadway hay Las Vegas.

Điều gì khiến nhiều thành phố, nhiều bang, nhiều quốc gia và nhiều công ty tạo nên những khẩu hiệu vô nghĩa và khó nhớ? Chúng tôi tin rằng thủ phạm chính là “sự thông minh lanh lợi” hoặc “sự sáng tạo”.

Hãy nhìn vào tài liệu hướng dẫn của đội thực hiện nhiệm vụ quảng bá thương hiệu Atlanta. Mục tiêu là “xây dựng chiến lược quảng bá thương hiệu mới mẻ và hấp dẫn”.

Mỗi ngày trong tuần, các công ty quảng cáo lại được thuê để tạo ra những chiến lược quảng bá thương hiệu mới mẻ và hấp dẫn, sau đó bị sa thải khi những chiến lược quảng bá thương hiệu mới mẻ và hấp dẫn này không đem lại kết quả.

Tại sao thế giới này vẫn có những người muốn một chiến lược mới trong khi đã có một chiến lược tồn tại? Ngày chúng tôi chuyển từ New York đến Atlanta, Doug Billian, một người bạn cũ của chúng tôi, đã gọi điện nói: “Chào mừng đến với Hotlanta”.

Thành phố này được nhiều người liên tưởng tới Hotlanta, đặc biệt kể từ sau Olympic mùa hè năm 1996. Hơn nữa, bản thân thành phố cũng đang phát triển rất nhanh.

• Từ năm 2000 đến năm 2006, Metro Atlanta đã có thêm 890.000 dân, mức tăng lớn nhất trong số 361 khu vực đô thị của Mỹ.

• Năm 2005, Atlanta đăng ký 72.861 khu nhà tư nhân mới, mức cao nhất trong toàn nước Mỹ.

• Atlanta dẫn đầu nước Mỹ về khả năng thu hút những người có học vấn cao trong độ tuổi từ 25 đến 34, thường được Đảng Dân chủ gọi là “Những người trẻ tuổi làm việc không ngừng nghỉ”.

• Sân bay Hartfield-Jackson của Atlanta là sân bay náo nhiệt nhất, có nhiều chuyến bay và nhiều hành khách nhất thế giới.

Như vậy ý tưởng Hotlanta được nhiều người biết đến tới mức Coca-Cola đã thực hiện một chiến dịch quảng cáo bằng bảng hiệu tại địa phương này với hình ảnh một chai Coke lạnh kèm dòng chữ: “Chào mừng đến với Coldlanta”.

“Mỗi ngày là một ngày rộng mở”. Thật nực cười. Sau hai năm cùng hàng triệu đô-la bỏ ra, chiến dịch được bãi bỏ trong yên lặng.

Khẩu hiệu mới: “Ánh sáng đô thị. Đêm miền Nam”. Nực cười không kém.

Giống như mọi sản phẩm, dịch vụ, thành phố hay bang khác, vẫn là vấn đề sự chứng nhận. Atlanta có sự chứng nhận để tự quảng bá là "Hotlanta". Những thành phố khác thì không.

Nhưng mọi thành phố đều có ngày rộng mở, ánh sáng và đêm. Cho dù những ý tưởng này có thông minh đến mấy cũng không bao giờ hiệu quả. Đó là những ý tưởng được xây dựng trên cát, không phải trên một nền tảng vững chắc.

"Kim cương là vĩnh cửu"

Một trong những chiến dịch marketing lâu nhất (và hiệu quả nhất) là chiến dịch được De Beers sử dụng lần đầu tiên vào năm 1948.

Hãy chú ý đến câu nói đa nghĩa, đó luôn là ý tưởng tốt cho một khẩu hiệu. Nếu kim cương là vĩnh cửu thì đám cưới được cử hành cùng nhẫn đính hôn và nhẫn cưới bằng kim cương cũng sẽ tồn tại vĩnh viễn.

Vậy gần đây De Beers đã làm gì? Bạn thử đoán xem. Công ty đã đổi khẩu hiệu thành: "Mãi mãi, hiện tại".

Nếu bạn không liên hệ khẩu hiệu này với khẩu hiệu ban đầu của công ty thì câu "Mãi mãi, hiện tại" không những không nhất quán mà còn vô nghĩa.

Ba quy tắc quan trọng nhất của quảng cáo trước đây là (1) lặp lại, (2) lặp lại và (3) lặp lại.

Ngày nay, nhà quản lý có vẻ đã quên mất những quy tắc này. Ngày nay, có lẽ ba nguyên tắc quảng cáo quan trọng nhất là (1) lanh lợi, (2) sáng tạo và (3) mánh lới.

Chương trình marketing thành công nhất là những chương trình được thực hiện trong nhiều thập kỷ, không phải trong nhiều năm.

Marlboro phải mất 25 năm kiên trì với hình ảnh cao bồi mới có thể vượt qua Winston để trở thành thương hiệu thuốc lá bán chạy nhất nước Mỹ.

Marlboro là thương hiệu đã biến Philip Morris trở thành công ty thành công vang dội. Nếu bạn đầu tư 1.000 đô-la vào cổ phiếu của Philip Morris vào cuối năm 1953 – năm Marlboro ra mắt thị trường, thì ngày nay cổ phần của bạn có giá trị tới 15 triệu đô-la.

(Thực tế, cổ phiếu của Philip Morris tăng trưởng nhanh hơn bất kỳ cổ phiếu nào nằm trong danh sách 500 công ty công nghiệp lớn nhất nước Mỹ của tạp chí Fortune năm đó.)

Giả sử trong những năm đầu của Marlboro, một vị CEO mới đến Philip Morris và đề nghị: "Tôi phát chán với hình ảnh cao bồi. Tại sao chúng ta không dùng hình ảnh cầu thủ bóng chày?"

Điều đó không khó tin như bạn nghĩ. Indra Nooyi, CEO của PepsiCo phát biểu: "Cứ năm hay bảy năm một lần, bạn phải thay đổi cách tiếp cận thương hiệu bởi bạn cần nguồn năng

lượng mới để nghĩ về phiên bản tiếp theo.” (Lối tư duy đó đã góp phần giết chết chiến dịch thành công lớn mang tên “Thế hệ Pepsi”.)

Rất ít công ty tiếp tục bám trụ

Kể từ khi bỏ câu khẩu hiệu lâu đời “Được lắp ráp không giống bất kỳ chiếc xe nào trên thế giới”, Mercedes-Benz đã tiến bộ chút nào trong việc cải thiện thương hiệu chưa? Chúng tôi nghĩ là chưa.

Kể từ khi bỏ câu khẩu hiệu lâu đời “Hãy là những gì bạn có thể” và thay bằng “Quân đội của một quốc gia”, Quân đội Mỹ đã tiến bộ chút nào trong quá trình tuyển dụng lính mới chưa? Chúng tôi nghĩ là chưa. (Khẩu hiệu mới là: “Quân đội mạnh mẽ”.)

Kể từ khi bỏ câu khẩu hiệu “Vua của các loại bia”, Budweiser đã nâng cao được thương hiệu chưa? Chúng tôi nghĩ là chưa.

Thành phố New York được ví như “Trái táo lớn”. Paris là “Kinh đô ánh sáng”. Rome là “Thành phố vĩnh cửu”. Nashville là “Thành phố âm nhạc”. Minnesota là “Thành phố mười nghìn sông hồ”. Bạn có muốn thay đổi những khẩu hiệu marketing này không? Chúng tôi thì không.

Rất nhiều năm trước, báo Minneapolis Tribune đã tài trợ một cuộc thi tìm kiếm khẩu hiệu thay thế “Thành phố mười nghìn sông hồ”. Khẩu hiệu thắng cuộc là: “Hãy đến và phải lòng với chim lặn mỏ đen”. (Thông minh một cách điên rồ.)

Chính N. W. Ayer, công ty quảng cáo đầu tiên tại Mỹ, đã đề ra phương châm: “Hãy mãi giữ vững điều mang đến thành công”.

Cũng chính N. W. Ayer đã đặt ra khẩu hiệu: “Kim cương là vĩnh cửu”.

Hàng năm, số lượng công ty giữ vững khẩu hiệu marketing ngày càng giảm và nguyên nhân của tình trạng này là do đám đông thông minh lanh lợi.

Khẩu hiệu là vĩnh cửu.



Sau khi trở thành thương hiệu cà phê hòa tan hàng đầu, Taster’s Choice được bổ sung tên “Nescafé”. Điều đó thật vô lý. Hai cái tên không hề tốt hơn một.

14. Nhà quản lý tin vào thương hiệu kép. Nhà marketing tin vào thương hiệu đơn.

Ngày nay, quảng bá thương hiệu đang ngày càng trở nên phổ biến hơn trong phòng họp ban giám đốc đến mức nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái có xu hướng quan trọng hóa điều đó.

Tư duy của nhà quản lý là: "Nếu một thương hiệu tốt thì hai thương hiệu chắc chắn phải tốt hơn." (Một kết luận logic luôn có lý nhưng có thể làm xói mòn thương hiệu.)

Rất nhiều giám đốc điều hành đang bận thêm tên doanh nghiệp vào tất cả các thương hiệu của mình. Các vị CEO làm vậy để đẩy giá cổ phiếu hay tăng cường thương hiệu? Một người tự hỏi.

Rất nhiều nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải phản đối thương hiệu kép vì một lý do. Khi có một lựa chọn duy nhất thì người tiêu dùng sẽ luôn dùng một tên thay vì hai tên.

Nescafé Taster's Choice

Nhiều năm trước, Taster's Choice đã vượt qua Maxim để trở thành thương hiệu cà phê hòa tan số một tại Mỹ. Một trong những nguyên nhân là cái tên xuất sắc. Taster's Choice ngụ ý về lợi ích.

Tên thương hiệu Maxim ngụ ý rằng cà phê là sản phẩm của Maxwell House, thương hiệu cà phê hàng đầu nước Mỹ mọi thời đại. (Một sai lầm khác về việc mở rộng dòng sản phẩm.)

Một câu chuyện ít được kể về cái tên Taster's Choice, đó là nhà quản lý của Nestlé tại Thụy Sỹ muốn đặt tên sản phẩm là Nescafé Gold để tận dụng cái tên Nescafé, thương hiệu cà phê hòa tan bán chạy nhất thế giới. (Về bản chất, đây là một sai lầm tương tự với Maxim.)

Mặt khác, nhà marketing tại Mỹ khăng khăng yêu cầu sử dụng cái tên Taster's Choice, và cuối cùng, đã chiến thắng trên cả chiến trường nội bộ và bên ngoài.

Nhưng rốt cuộc, những đồng nghiệp tại Vevey111 vẫn đạt được điều họ mong muốn. Từ năm 2003, Taster's Choice chính thức mang tên là Nescafé Taster's Choice.

Nhưng người tiêu dùng gọi sản phẩm là gì? Người tiêu dùng không gọi tên đầy đủ Nescafé Taster's Choice. Cái tên đó quá dài dòng và cồng kềnh. Người tiêu dùng cũng không gọi là Nescafé. Đó là tên của một thương hiệu cà phê khác.

Người tiêu dùng chỉ gọi sản phẩm là Taster's Choice. Cái tên họ vẫn luôn dùng. Thương hiệu kép chỉ khiến sự việc trở nên rắc rối.

Kleenex Cottonelle

Bất chấp những ưu điểm chưa rõ ràng của thương hiệu kép, đó vẫn là xu hướng ngày nay. Tại Procter & Gamble, thương hiệu Glide trở thành Crest Glide. SpinBrush trở thành Crest SpinBrush. Sản phẩm nước súc miệng mới trở thành Crest Pro-Health.

Tại Kimberly-Clark, thương hiệu Cottonelle nay thành Kleenex Cottonelle.

Sau khi mua lại Gillette, Procter & Gamble bắt đầu kết hợp thương hiệu của hai công ty với nhau. Sản phẩm bàn chải đánh răng mới có tên Oral-B CrossAction ProHealth, một cái tên đọc lên muốn mỏi miệng.

Tuy nhiên, người tiêu dùng thường sử dụng một tên thay vì cả hai tên. Không người sáng suốt nào lại viết Nescafé Taster's Choice vào danh sách mua hàng của mình. Hoặc viết Crest Glide. Hoặc viết Kleenex Cottonelle. Họ chỉ viết là Taster's Choice, Glied và Cottonelle.

Người tiêu dùng có thể dùng tên nào để gọi bàn chải đánh răng Oral-B CrossAction ProHealth? Cái tên Oral-B được dùng cho 16 sản phẩm bàn chải đánh răng khác nhau. Cái tên CrossAction được dùng cho ba sản phẩm bàn chải đánh răng khác nhau. Và ProHealth là tên của cả kem đánh răng và nước súc miệng.

Không có gì ngạc nhiên khi ngày nay người tiêu dùng đều trông rất bối rối mỗi lần dạo qua hàng thuốc.

Thương hiệu mạnh nhất là thương hiệu tự đứng trên đôi chân của mình mà không cần lời chứng thực từ doanh nghiệp hay thương hiệu chính. Nếu Nestlé mua lại Red Bull (một cuộc mua bán mà công ty chắc chắn nên cân nhắc) thì thương hiệu có nên đổi thành Nestlé Red Bull không? Chúng tôi nghĩ là không.

Một từ tạo nên thương hiệu mạnh

Những thương hiệu mạnh như Absolute, Amazon, Barbie, BlackBerry, Dell, Duracell, Gatorade, Google, Kleenex, Listerine, Microsoft, Rolex, Sprite, Subway, Tylenol, Xerox và Zara.

Thêm chứng thực từ doanh nghiệp vào những thương hiệu này (và rất nhiều thương hiệu gồm một từ hay một khái niệm khác) sẽ làm thương hiệu yếu đi chứ không mạnh lên.

Procter & Gamble's Duracell sẽ không thu hút được thêm người mua thương hiệu pin Duracell.

Còn Apple thì sao? Hãy nhìn vào những gì lời chứng thực doanh nghiệp từ Apple đã làm cho thương hiệu iPod, bạn có thể sẽ phải suy nghĩ.

Ngược lại. Hãy nhìn vào những gì mà thành công của iPod đã làm cho danh tiếng của Apple. iPod là tên thương hiệu máy nghe nhạc của Apple. Apple không phải là chứng thực doanh nghiệp mà iPod cần khi sản phẩm ra mắt và bây giờ cũng không cần.

Chúng tôi chưa bao giờ gặp một ai gọi máy nghe nhạc của mình là Apple. Không ai nói: "Tôi vừa mua một chiếc Apple" trừ khi họ thật sự mua một quả táo. Tuy nhiên, rất nhiều người nói: "Tôi vừa mua một chiếc iPod".

Điều này cũng đúng với rất nhiều sản phẩm mang thương hiệu kép khác. Không ai gọi máy chơi video game console của mình là Sony mà gọi là PlayStation.

Không ai gọi xe ô tô hybrid là Toyota mà gọi là Prius.

Những thương hiệu bị bóp ngạt

Vẫn có những ngoại lệ. Đã có rất nhiều trường hợp chứng thực doanh nghiệp giết chết tên thương hiệu, khiến tên thương hiệu chỉ được dùng như phần phụ lục. Chẳng hạn như tivi Sony Bravia và máy tính Sony Vaio. Hoặc máy ảnh Kodak EasyShare.

Có bao nhiêu người tiêu dùng nói: "Tôi vừa mua một tivi Bravia?". Hầu như không có. Điều này cũng đúng với Vaio, viết tắt của "video audio integrated operation" (hoạt động tích hợp âm thanh hình ảnh), một cụm từ vô nghĩa.

Còn tivi Sharp Aquos thì sao? Hoặc smartphone Sharp Zaurus? Hoặc tivi Panasonic Viera HD?

Mỗi chủng loại sản phẩm mới mang đến một cơ hội xây dựng thương hiệu mới. Tuy nhiêu, nhiều công ty vẫn bỏ lỡ những cơ hội vàng khi chôn vùi tên thương hiệu bằng tên doanh nghiệp nổi tiếng hơn.

Chiếc máy ảnh kỹ thuật số thương mại đầu tiên có tên Sony Mavica. Vai trò của cái tên lạ lẫm Mavica là gì?

Nếu Sony dự định biến Mavica thành tên thương hiệu đồng nghĩa với máy ảnh kỹ thuật số thì công ty nên khai trương thương hiệu mà không có tên Sony.

Hãy thử khuyên nhà quản lý của Sony không dùng tên Sony cho máy ảnh kỹ thuật số mới và bạn sẽ nhận ra vấn đề là gì. Nhà quản lý phải lòng với tên công ty và muốn đảm bảo rằng tên công ty được dùng ở mọi nơi. Đặc biệt khi sản phẩm mới là một tiến bộ công nghệ quan trọng.

Đó là cuộc chiến giữa cái tôi doanh nghiệp và nguyên lý marketing. Thử đoán xem bên nào chiến thắng?

Một ngày nào đó, Viera, Zaurus, Aquos, EasyShare, Vaio và Bravia sẽ cùng Mavica đi vào sọt rác của lịch sử. Những tên thương hiệu không có chức năng thật sự sẽ sớm trở nên lỗi thời.

Chủng loại sản phẩm mới cần tên thương hiệu mới

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải hiểu điều đó nhưng nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái thì không.

Một tên thương hiệu mới thường thu được những nhận thức mạnh mẽ giúp tạo ra lợi nhuận cao trong nhiều thập kỷ. Những nhận thức này bao gồm khả năng dẫn đầu thị trường và độ tin cậy.

Trong một số trường hợp, tên thương hiệu có thể được dùng cho cả chủng loại sản phẩm.

• Silk cho sữa đậu nành

• Scotch cho băng dính trong

• Crocs cho xăng-đan cao su

• Softsoap cho xà phòng dạng lỏng

• Woolite cho xà phòng giặt dạng nước

• Rollerblade cho giày trượt patin một hàng bánh xe

Mặt khác, hãy nhìn vào thị trường máy ảnh kỹ thuật số. Kodak phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số. Còn Sony tung ra thị trường máy ảnh kỹ thuật số thương mại đầu tiên. Tuy nhiên, không thương hiệu nào thống trị được thị trường. Dưới đây là thị phần trong những năm gần đây.

• Canon: 20%

• Sony: 17%

• Kodak: 16%

• Nikon: 10%

Có tới bốn thương hiệu, nhưng không thương hiệu nào mang tính độc nhất cho sản phẩm máy ảnh kỹ thuật số. Tất cả đều là mở rộng dòng sản phẩm, hoặc là mở rộng thương hiệu máy ảnh phim truyền thống sang lĩnh vực kỹ thuật số, hoặc là mở rộng thương hiệu đồ điện tử sang lĩnh vực máy ảnh. Không có gì ngạc nhiên khi không thương hiệu nào thống trị được chủng loại sản phẩm này.

Hãy so sánh máy ảnh với đồ uống không cồn. Tại Mỹ, có hàng trăm công ty cùng marketing về đồ uống không cồn nhưng Gatorade vẫn chiếm 82% thị phần đồ uống dành cho thể thao. Coca-Cola chiếm 60% thị phần nước uống cola. Red Bull chiếm 43% thị phần nước tăng lực.

Thương hiệu mới đầu tiên của chủng loại sản phẩm mới thường sẽ thống trị chủng loại sản phẩm đó chứ không phải thương hiệu đầu tiên của chủng loại sản phẩm mới, bởi thương hiệu đầu tiên thường là sự mở rộng dòng sản phẩm của một thương hiệu đã có mặt trên thị trường. (Hoặc một sản phẩm có thương hiệu kép như máy ảnh kỹ thuật số Sony Mavica.)

Bản thân sự nổi tiếng không đủ làm nên thương hiệu mạnh. Khả năng thống trị thị trường mới làm nên điều đó.

Tại Mỹ, Tobasco chiếm 90% thị phần tương ớt. Campbell chiếm 82% thị phần súp đóng hộp. Turbo Tax chiếm 79% thị phần phần mềm thuế thu nhập. Starbucks chiếm 73% thị phần cà phê cao cấp. Máy iPod chiếm 70% thị phần máy nghe nhạc MP3. Taco Bell chiếm 70% thị phần thức ăn nhanh kiểu Mexico. Google chiếm 63% thị phần công cụ tìm kiếm.

Vai trò phá hoại của nghiên cứu

Trong danh mục sản phẩm của Procter & Gamble, Unilever, Heinz, Kellogg hay General Mills, bạn sẽ thấy rất ít những thương hiệu như Google. Một cái tên gây sốc như Google không đạt kết quả cao trong các cuộc thử nghiệm.

Bạn sẽ sẵn sàng dùng một trang tìm kiếm như Google hay sẽ ưa dùng một trang tìm kiếm có tên của Microsoft? Trước khi Google ra mắt thị trường, không có câu hỏi nào về việc người tiêu dùng thích sử dụng trang nào hơn.

Bất chấp kết quả nghiên cứu, những cái tên nổi tiếng thường mang nhiều ý nghĩa. Một cái tên nổi tiếng thường đại diện cho một điều gì đó trong tâm trí người tiêu dùng. Trong trường hợp của Microsoft thì điều đó là phần mềm. Làm sao Microsoft có thể đại diện cho công cụ tìm kiếm được nữa?

Nhiều công ty thường giải thích việc sử dụng thương hiệu kép bằng cách khăng khăng rằng thương hiệu thật sự là Whitestrips còn Crest là phần chứng thực doanh nghiệp. Điều đó đúng.

Đó cũng là nguyên nhân chính cho sự bùng nổ những tên thương hiệu yếu gần đây. Khi bạn bắt đầu bằng một tên thương hiệu mạnh (như Crest), sau đó cố gắng ghép cái tên đó với một tên thương hiệu mạnh khác, bạn sẽ gặp rắc rối.

Hai tên thương hiệu mạnh sẽ đánh nhau. Giải pháp duy nhất là ghép tên thương hiệu mạnh với tên thương hiệu yếu "chung chung". Chẳng hạn như Crest với Whitestrips.

Hãy xem danh mục sản phẩm có thương hiệu kép của Campbell Soup.

• Campbell's Chunky

• Campbell's Soup at Hand

• Campbell's Select

Chunky, Soup at Hand và Select đều là nhãn thương mại của Công ty súp Campbell nhưng không phải những thương hiệu mạnh. Theo chúng tôi, những thương hiệu này không khác gì những cụm từ miêu tả như: súp thịt bò, có thể nấu bằng lò vi sóng và mang phong cách nhà hàng.

Campbell đã đưa khái niệm thương hiệu kép tiến xa thêm một bước. Hiện nay, một số sản phẩm của công ty sử dụng bộ ba thương hiệu.

• Campbell's Chunky Healthy Request

• Campbell's Select Healthy Request

(Một ý tưởng tổng thể dành cho Campbell là: Tại sao không bỏ thương hiệu Healthy Request và chế biến tất cả các loại súp theo cách có lợi cho sức khỏe.)

Thương hiệu kép trong ô tô

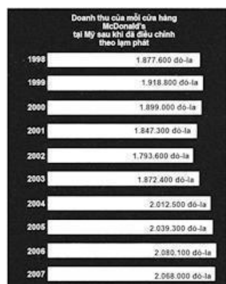
Không chủng loại sản phẩm nào phát triển thương hiệu kép nhiều như ô tô. Tuy nhiên, một số thương hiệu ô tô tốt nhất vẫn không hề sử dụng thương hiệu kép. Chẳng hạn như Lexus, BMW, Mercedes-Benz, Infiniti và Volvo. Con số trong tên những thương hiệu này thực sự có ý nghĩa riêng như series 1, series 3, series 5 và series 7 của BMW.

Một công ty sử dụng thương hiệu kép (Acura) nhận ra rằng mẫu xe Legend của mình được biết đến nhiều hơn thương hiệu chính. Vì vậy, đối với mẫu sản phẩm năm 1996, cái tên Legend trở thành TL. Trong 5 năm, số người biết đến cái tên Acura đã tăng 25%. So với năm 1996, doanh số bán hàng của Acura trong năm 2007 tăng thêm 71%.

Sử dụng thương hiệu kép giống như ngồi trên một chiếc bập bênh. Nếu một tên thương hiệu đi lên (Legend) thì tên thương hiệu còn lại sẽ đi xuống (Acura).

Vậy nhà sản xuất ô tô nên sử dụng thương hiệu nào? Câu trả lời rất hiển nhiên. Không có người bán xe Legend mà chỉ có người bán xe Acura.

Hãy tập trung vào cái tên Acura.



Sau khi điều chỉnh theo lạm phát, đây là doanh thu của mỗi cửa hàng McDonald tại Mỹ. Mặc dù trong mười năm vừa qua công ty đã chi tới 6,7 tỷ đô-la cho quảng cáo nhưng doanh thu bán hàng vẫn không thay đổi nhiều.

15. Nhà quản lý lên kế hoạch tăng trưởng liên tục. Nhà marketing lên kế hoạch cho giai đoạn chín muồi trên thị trường.

“Chúng ta phải tăng trưởng trong kinh doanh” thường là phát biểu đầu tiên trước công chúng của một giám đốc điều hành mới.

Tư duy của CEO này là tăng trưởng có thể giải quyết được mọi vấn đề. Vì vậy CEO đặt mục tiêu tăng doanh thu năm tới thêm 10%, 15% hay 20% tùy thuộc vào sự năng nổ của bản thân.

Ngay cả khi công ty không đạt được mục tiêu đề ra thì “mục tiêu tăng trưởng” vẫn được coi là một điều tốt.

Những con số bất khả thi

Tóm lại mục tiêu tăng trưởng có lẽ không phải là một ý tưởng hay. Ngoại ngừ những tăng trưởng nhỏ do dân số và chỉ số giá tiêu dùng112 tăng thì tăng trưởng liên tục là điều bất khả thi về mặt toán học.

Tăng trưởng 20% hàng năm trong 50 năm tức là doanh thu trong năm trước gấp 9.000 lần doanh thu năm đầu tiên. Đối với công ty mới bắt đầu, điều này có thể xảy ra nhưng đối với những công ty đã chín muồi thì điều này là không thể.

Công ty nhỏ nhất trong danh sách Fortune 500 là Scana đóng tại thành phố Columbia, bang South Carolina, Mỹ với doanh thu năm 2007 là 4,6 tỷ đô-la. Nếu Scana đạt mức tăng trưởng 20% một năm trong 50 năm thì doanh thu năm 2058 của công ty sẽ là 42 nghìn tỷ đô-la (chưa kể lạm phát), một con số gấp khoảng ba lần tổng sản phẩm quốc nội113 của Mỹ hiện nay.

Điều đó rất có thể.

Tại sao các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái với lối tư duy phân tích logic lại không thể nhận ra hậu quả của tăng trưởng liên tục? Một trong những lý do khả năng là nhà quản lý có xu hướng thiên về những gì ngắn hạn.

Sớm hay muộn thì một thương hiệu trưởng thành (không phải công ty mà là thương hiệu) cũng sẽ đạt tới điểm tối ưu mà tại đó tăng trưởng là do tăng trưởng dân số và lạm phát tạo ra. Nhận thức thực tế này là cốt lõi của tư duy marketing thuộc nhóm bán cầu não phải.

Tình trạng rối ren tại McDonald’s

Hãy lấy McDonald làm ví dụ. Doanh thu của mỗi cửa hàng McDonald’s tại Mỹ tăng trưởng chậm chạp trong mười năm vừa qua và vì thị trường đã bão hòa, công ty không mở thêm nhiều cửa hàng nữa.

1998: Cửa hàng: 12.472.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.458.500

1999: Cửa hàng: 12.629.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.514.400

2000: Cửa hàng: 12.804.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.539.200

2001: Cửa hàng: 13.099.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.548.200

2002: Cửa hàng: 13.491.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.527.300

2003: Cửa hàng: 13.609.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.632.600

2004: Cửa hàng: 13.673.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.788.100

2005: Cửa hàng: 13.727.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.871.700

2006: Cửa hàng: 13.774.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 1.974.100

2007: Cửa hàng: 13.862.

Doanh thu của mỗi cửa hàng: 2.068.000

Trong chín năm, doanh thu trung bình mỗi cửa hàng của McDonald tăng 41,8%. Phần lớn tăng trưởng là do chỉ số giá tiêu dùng của thời kỳ đó đã tăng thêm 29%.

Khi bạn lấy tăng trưởng thực tế của McDonald trừ đi tăng trưởng của chỉ số giá tiêu dùng CPI thì doanh thu trung bình mỗi cửa hàng chỉ tăng khoảng 1% mỗi năm. Nói cách khác, McDonald's đã tới thời kỳ chín muồi. Ít nhất là tại thị trường Mỹ.

Trong thập kỷ vừa qua, nhà quản lý của McDonald's đã làm gì để "tăng trưởng kinh doanh"? Họ đã chi rất nhiều tiền để bổ sung món mới trong thực đơn, mua thiết bị nấu bếp mới cũng như tung ra những chiêu khuyến mại mới. Tất cả đều nhờ những chương trình quảng cáo tiêu dùng trên diện rộng.

Có thể, chỉ là có thể, một nhà hàng của McDonald's với quy mô và vị trí nhất định đã đạt tới mức doanh thu tối ưu khoảng 2 triệu đô-la mỗi năm. McDonald's không có gì phải xấu hổ về điều đó. Năm 2007, một cửa hàng Burger King trung bình tại Mỹ chỉ đạt doanh thu 1,24 triệu đô-la.

Tiếp theo là gì?

Giả sử giả thiết này là đúng. Giả sử McDonald's đã đạt mức doanh thu tối ưu. Lời khuyên cho chiến lược marketing của McDonald's là gì?

McDonald's nên giảm số lượng lựa chọn trong thực đơn, giảm ngân sách quảng cáo và giảm số lượng chương trình khuyến mại tiêu dùng. Thay vì cố gắng tăng doanh thu của mỗi cửa hàng, McDonald's nên cố gắng duy trì doanh thu trung bình 2 triệu đô-la đối với mỗi cửa hàng cũng như cố gắng giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

Như vậy có nghĩa là tập đoàn McDonald's nên từ bỏ tăng trưởng? Không hẳn vậy. Công ty luôn có thể giới thiệu những thương hiệu mới để trải qua các chu kỳ từ (a) khởi đầu, (b) tăng trưởng nhanh chóng đến (c) chín muồi.

Trên thực tế, McDonald's đang làm ngược lại. Trong năm 2006, công ty đã mở thêm nhà hàng Chipotle Mexican Grill. Và trong năm tiếp theo, công ty đã bán Boston Market cho một công ty đầu tư cổ phần. Ngày nay, về cơ bản tập đoàn McDonald's chỉ là chuỗi cửa hàng bán hamburger.

Procter & Gamble ngày nay sẽ như thế nào nếu công ty chỉ sản xuất xà phòng?

Bất kỳ công ty nào đã xây dựng được một thương hiệu như McDonald's đều có một kho khổng lồ với những hệ thống, thủ tục hoạt động và kỹ năng marketing đủ để khai trương thương hiệu thứ hai, thứ ba, thậm chí là thứ tư. (Từng thương hiệu một.)

Rõ ràng việc mở rộng thực đơn của McDonald's không hẳn là tốt.

Ngạc nhiên với In-N-Out Burger

Hãy nhìn vào thành công của chuỗi cửa hàng vùng Bờ biển phía Tây nước Mỹ. Năm 2007, một cửa hàng

In-N-Out trung bình đạt doanh thu 2.251.200, tức là cao hơn 9% so với một cửa hàng McDonald's trung bình.

Thực đơn ban đầu của McDonald's gồm ba món ăn chính (hamburger, burger pho mát và khoai tây chiên), sữa lắc mạch nha và năm loại đồ uống (cà phê, Coca-Cola, sữa, xá xị và nước cam).

Ngày nay, thực đơn của một cửa hàng McDonald's điển hình có khoảng 80 món. Và công ty vẫn tiếp tục bổ sung món mới như sa-lát, gà và cà phê espresso.

Theo quan điểm của người có tư duy logic thuộc nhóm bán cầu não phải, việc bổ sung món mới rất có lý. Đại dịch béo phì đã tạo thị trường cho thực phẩm có lợi cho sức khỏe (hãy bổ sung sa-lát và thịt gà). Sự lên ngôi của Starbucks đã tạo thị trường cho cà phê cao cấp (hãy bổ sung cà phê espresso). Trên thực tế, những món được bổ sung vào thực đơn của McDonald's chỉ có ý nghĩa về mặt quản lý.

Chúng không có ý nghĩa về mặt marketing. Nếu muốn xây dựng một thương hiệu thống trị, bạn cần đại diện cho một điều gì đó trong tâm trí người tiêu dùng.

McDonald's từng đại diện cho hamburger. Ngày nay, công ty hầu như không đại diện cho điều gì nhưng ngân sách cho chuỗi cửa hàng bán lẻ rộng khắp và cho truyền thông đã giúp công ty giữ vị trí dẫn đầu trong ngành thức ăn nhanh.

Mặt khác, In-N-Out cũng đang ở trong tình huống tương tự như McDonald's thuở ban đầu. Hiện tại, In-N-Out chỉ có bốn món ăn chính (hamburger, burger pho mát, hamburger hai lớp và khoai tây chiên), sữa lắc với ba mùi vị và tám đồ uống.

Câu hỏi đặt ra là điều gì xảy ra nếu McDonald's giữ nguyên thực đơn ban đầu? Liệu năm ngoái doanh thu của một cửa hàng McDonald's trung bình có thể là 2.251.200 không?

Chúng ta không bao giờ biết được.

Tăng trưởng là vấn đề của marketing

Nhà quản lý có xu hướng thúc đẩy tăng trưởng bằng mọi giá. Tuy nhiên, vẫn còn thời gian để tăng trưởng và vẫn còn thời gian để bước ra khỏi chiếc máy gia tốc. Những quyết định này nên được đưa ra trên quan điểm của thương hiệu, thay vì trên quan điểm của công ty.

Mọi công ty đều có tiềm năng tăng trưởng. Nhưng không phải mọi thương hiệu đều có điều đó.

Bây giờ có lẽ là lúc McDonld's và nhiều thương hiệu trong tình trạng tương tự phải đối mặt với thực tế. Và tìm kiếm những cơ hội mới.

Những công ty với một thương hiệu duy nhất thường gặp phải rủi ro với nhà quản lý quá nhiệt huyết. Hãy lấy tập đoàn Sony làm ví dụ.

Trong khảo sát gần đây với 5.000 người tiêu dùng Mỹ của AlixPartners, Sony được xếp hạng là thương hiệu đáng tin cậy nhất, hơn cả những thương hiệu nổi tiếng như Johnson & Johnson, Kraft, Toytota, Hewlette-Packard, Coca-Cola, Nike và nhiều thương hiệu khác.

Trong khảo sát gần đây với 3.600 người tiêu dùng châu Á được thực hiện bởi TNS kết hợp với tạp chí Media (Truyền thông), Sony cũng được xếp là thương hiệu số một.

Thương hiệu Sony rất mạnh. Nhưng công ty Sony lại trong tình trạng lộn xộn. Trong mười năm vừa qua, Sony chỉ đạt doanh thu 658,3 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế là 12,1 tỷ đô-la, hay lợi nhuận biên là 1,8%.

Hãy so sánh Sony với Procter & Gamble, một công ty có nhiều thương hiệu. Trong mười năm vừa qua, Procter & Gamble đạt doanh thu 537,3 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế là 64,6 tỷ đô-la, hay mức lợi nhuận biên đáng kinh ngạc là 12%.

Công ty Procter & Gamble nhỏ hơn công ty Sony nhưng lại có mức lợi nhuận sau thuế gấp hơn năm lần Sony.

Người khổng lồ đỏ và chú lùn trắng

Thương hiệu mạnh, doanh thu cao, lợi nhuận thấp. Sony không phải là công ty duy nhất có những đặc điểm của "người khổng lồ đỏ".

Các tập đoàn giống như những vì sao. Trong thời kỳ cuối của vòng đời, một ngôi sao có kích cỡ tương đương với mặt trời sẽ phình to lên thành người khổng lồ đỏ và to hơn một trăm lần so với kích cỡ ban đầu.

Khi sử dụng hết nguồn năng lượng nội bộ, người khổng lồ đỏ sẽ đánh mất lớp bảo vệ bên ngoài và thu nhỏ thành chú lùn trắng, có thể chỉ bằng 1% đường kính của mặt trời.

Cả Sony và General Motors đều là người khổng lồ đỏ. Với Sony là vì công ty mở rộng thương hiệu chính. Còn với General Motors là vì công ty mở rộng tất cả thương hiệu xe của mình đến nỗi những thương hiệu này không còn đại diện cho điều gì nữa.

Công ty có thể thoát khỏi số phận của người khổng lồ đỏ cũng như không trở thành chú lùn trắng hay không? Chỉ thời gian mới có thể trả lời được.

Để thoát khỏi số phận của mình, Sony phải bỏ rất nhiều sản phẩm và tập trung vào phân đoạn thị trường mong muốn giữ vị trí dẫn đầu. (Tương tự với chiến lược mà Jack Welch đã áp dụng với General Electric: số một hoặc số hai hoặc quên điều đó đi.)

Các nhà quản lý thường có trí nhớ ngắn hạn. Có thể bạn cho rằng hoạt động ảm đạm của những đại tập đoàn vào những năm 1960 và 1970 đã ngăn cản xu hướng "mở rộng" gần đây. Nhưng rõ ràng là không. Khi nhìn vào bất cứ công ty nào bạn cũng có thể thấy sự tập trung vào tăng trưởng.

Hãy xem Amazon.com và câu khẩu hiệu ban đầu “Hiệu sách lớn nhất của Trái đất”. Đó là một khẩu hiệu tuyệt vời và một cách chơi chữ độc đáo với tên của dòng sông lớn nhất thế giới.

Khẩu hiệu hiện tại của Amazon là gì? “Sự lựa chọn lớn nhất của Trái đất”. Sách vở được xếp lên giá để nhường chỗ cho 32 dòng sản phẩm khác, bao gồm cả thực phẩm, sản phẩm mới nhất của Amazon. (Những cái bóng của Webvan114.)

Tháng 7 năm 1995, Amazon mở nhà sách đầu tiên trên mạng. Trong vòng 13 năm, Amazon.com đã bán được 58,5 tỷ đô-la hàng hóa. Một mẻ lưới không tồi. (Sách, đĩa CD và DVD chiếm hơn một nửa doanh thu của Amazon.)

Mặt khác, trong 13 năm hoạt động này, Amazon.com cũng thua lỗ tới 1,4 tỷ đô-la. Khi nào thì Amazon.com sẽ hòa vốn? Với mức lợi nhuận hiện tại, sẽ mất khoảng ba năm nữa.

Hơn nữa, đối với người tiêu dùng chỉ muốn mua sách, những sản phẩm bổ sung này làm chậm tốc độ trang web. Theo một số tính toán, hiện nay, việc tìm kiếm một tên sách lâu hơn gấp năm lần so với một thập kỷ trước.

Điều gì khiến những người khổng lồ đỏ như Sony hay Amazon.com vẫn tồn tại.

Khi bạn thổi phồng bản thân, bạn gây được ấn tượng mạnh mẽ với tất cả mọi người: người tiêu dùng, khách hàng tiềm năng, nhà đầu tư và giới truyền thông. Bạn rất nổi tiếng. (Hãy nghĩ tới Donald Trump.) Và bạn có thể bán được nhiều cổ phiếu để tài trợ tài chính cho hoạt động hiện tại.

Người khổng lồ đỏ kế tiếp

Một công ty khác đang ở trong những giai đoạn đầu của quá trình biến thành người khổng lồ đỏ là Google. Hiện nay chúng ta có Google Maps (cạnh tranh với MapQuest), Google Talk (cạnh tranh với AIM và MSN Messenger), Google Finance (cạnh tranh với Yahoo! Finance), Gmail (cạnh tranh với Hotmail và Yahoo! email) và Google Checkout (cạnh tranh với Paypal). Ngoài ra, còn có phần mềm Google dành cho máy tính cá nhân và điện thoại di động.

Google cũng đang lên kế hoạch mở rộng thương hiệu vào lĩnh vực quảng cáo mục tiêu dành cho đài, tivi và báo chí.

“Google. Phô trương nhiều, thành công ít” là tiêu đề một bài báo gần đây trên BusinessWeek. Bài báo kết luận: “Một bài phân tích 24 công ty mới khai trương trong bốn năm vừa qua đã chỉ ra rằng bên cạnh hoạt động kinh doanh cốt lõi là công cụ tìm kiếm, Google vẫn chưa chiếm được vị trí dẫn đầu tại một thị trường nào khác”.

Bên cạnh việc tương đối không thành công, việc mở rộng dòng sản phẩm còn làm giảm sức mạnh của thương hiệu Google. Về lâu dài, việc thắt chặt thị trường công cụ tìm kiếm của

Google đang gặp nhiều nguy hiểm, không phải do những đối thủ truyền thống như Yahoo! hay MSN bởi những thương hiệu này còn “kém tập trung” hơn Google.

Mối nguy hiểm đến từ những thương hiệu mới với tư duy chỉ tập trung vào công cụ tìm kiếm cũng như mang đến những điều hoàn toàn khác lạ với công thức của Google. Một thương hiệu chiến thắng tiềm năng là Cuil, một tên Ai-len cổ đọc giống như từ “cool” (tuyệt vời).

Tại trang Cuil.com, kết quả tìm kiếm được trình bày theo dạng tạp chí rất bắt mắt bao gồm cả hình ảnh.

Ngày nay lợi nhuận có vẻ là một từ xấu

Rất nhiều công ty đang tập trung vào doanh thu hơn là lợi nhuận. Những người khổng lồ đỏ như General Motors và Sony có doanh thu cao hơn cả GDP của rất nhiều quốc gia nhỏ.

Tăng trưởng là câu thần chú của nhiều CEO. Nhanh chóng lớn mạnh, sau đó tìm cách để kiếm lợi nhuận.

Tự nhiên đã có rất nhiều ví dụ về tính ưu việt của tăng trưởng chậm. Cây lấy gỗ cứng tăng trưởng chậm sống lâu hơn cây lấy gỗ mềm tăng trưởng nhanh.

Tăng trưởng nhanh làm suy giảm chứ không củng cố. Điều này đúng với cả thương hiệu và thực vật.

Một trong số những công ty (và thương hiệu) mạnh nhất là Nintendo, một công ty chỉ sản xuất máy chơi game hình và máy chơi game console. Từ năm tài chính 2000 đến năm tài chính 2006, doanh thu của Nintendo giảm từ 5,3 tỷ đô-la xuống 4,3 tỷ đô-la, tức là giảm 19%.

Tuy nhiên, trong năm tài chính 2006, Nintendo vẫn thu được nhiều lợi nhuận hơn trong năm tài chính 2000 (836,6 triệu đô-la so với 531,3 triệu đô-la). Hơn nữa, lợi nhuận biên của Nintendo rất đáng chú ý. Trong mười năm vừa qua, lợi nhuận sau thuế của Nintendo bằng 15,5% doanh thu.

Sony, hãy khóc thầm đi.



Eveready đi tiên phong trong sản phẩm pin kẽm-cacbon. Duracell đi tiên phong trong sản phẩm pin alkaline. Vẫn còn cơ hội xây dựng thương hiệu pin lithium nhưng cho đến nay, chủng loại sản phẩm này vẫn chỉ có những thương hiệu mở rộng dòng sản phẩm.

16. Nhà quản lý có xu hướng giết chết chủng loại sản phẩm mới. Nhà marketing có xu hướng xây dựng chủng loại sản phẩm mới.

Chúng tôi không cố ý nói vậy nhưng rất nhiều nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái thường ủng hộ những chính sách có thể giết chết chủng loại sản phẩm mới ra mắt.

Ngược lại, nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải thường ủng hộ chính sách xây dựng chủng loại sản phẩm mới.

Một công ty có thể mất cả gia sản khi tiên phong trong chủng loại sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Chẳng hạn như máy ảnh kỹ thuật số. Hoặc máy thu thanh qua vệ tinh. Hoặc dịch vụ bán tạp phẩm qua Internet. Chẳng hạn như Webvan đã mất 830 triệu đô-la trong dự án đầu tư trong hai năm vào ngành vận chuyển hàng tạp phẩm.

Tạo lập một chủng loại sản phẩm mới rất đắt đỏ. Vậy tại sao vẫn có những công ty cố ý giết chết chủng loại sản phẩm này?

Hai kiểu công ty

Thật ra có rất nhiều lý do để kết liễu chủng loại sản phẩm mới. Trong khu rừng kinh doanh có thợ xây chủng loại sản phẩm và cũng có sát thủ chủng loại sản phẩm.

Thợ xây chủng loại sản phẩm thường là những công ty mới bắt đầu hoạt động hoặc những công ty nhỏ muốn cạnh tranh với công ty lớn bằng cách giới thiệu thương hiệu mới trong chủng loại sản phẩm mới.

Những công ty nhỏ này luôn do những doanh nhân thuộc nhóm bán cầu não phải, những người có bản năng marketing, điều hành. (Hãy nghĩ tới Charles Schwab115, nhà môi giới giảm giá đầu tiên. Kevin Plank116 của Under Armour, công ty quần áo lót thể thao đầu tiên. Larry Ellison117 của Oracle, công ty phần mềm cơ sở dữ liệu quan hệ đầu tiên.)

Chẳng hạn, một công ty nhỏ với bản năng marketing nhạy bén đã cho ra mắt Duracell, pin alkaline có thời lượng gấp đôi pin kẽm-cacbon của Eveready, thương hiệu pin hàng đầu.

Eveready, công ty con thuộc công ty mẹ Union Carbide, do sát thủ chủng loại sản phẩm điều hành. Sáu năm trước ngày Duracell ra mắt thị trường, Eveready đã giới thiệu pin alkaline của mình. Công ty đặt tên cho sản phẩm mới (một cách tự nhiên) là pin alkaline Eveready.

Nhà quản lý của Eveready hy vọng rằng "pin cho đồ gia dụng" sẽ là chủng loại sản phẩm duy nhất với nhiều "lựa chọn" khác nhau như pin kẽm-cacbon, pin alkaline, v.v... Là thương hiệu

hàng đầu về pin cho đồ gia dụng, Eveready có thể thống trị chủng loại sản phẩm trong nhiều thập kỷ kế tiếp.

Chiến thắng cho thợ xây chủng loại sản phẩm

Nhưng điều đó không bao giờ xảy ra. Nhờ kỹ năng marketing đằng sau thương hiệu Duracell, cuối cùng người tiêu dùng cũng nhận thức được rằng có hai chủng loại sản phẩm pin dành cho đồ gia dụng: pin kẽm-cacbon giá rẻ có thời lượng sử dụng ngắn và pin alkaline có thời lượng sử dụng dài hơn. Ngày nay, hai chủng loại sản phẩm này có hai đại diện là: Eveready và Duracell.

Cuối cùng nhà quản lý của Eveready cũng nhận ra rằng mình không thể giết chết chủng loại sản phẩm pin alkaline, vì vậy công ty đã cho ra mắt thương hiệu pin alkaline Energizer. Tuy nhiên, cũng giống như nhiều động thái khác của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não phải, tất cả đã quá muộn.

Tiền bạc không thể bù đắp nổi thời gian đã mất. Cho dù đã chi rất nhiều vào quảng cáo nhưng Energizer vẫn chỉ giữ vị trí số hai sau thương hiệu thống trị Duracell.

Sáng tạo cũng không bù đắp nổi thời gian đã mất. Advertising Age đã xếp chú thỏ màu hồng đang chơi trống của Energizer là một trong số mười biểu tượng quảng cáo hay nhất thế kỷ XX (với vị trí thứ năm).

Chiến dịch thế hệ thứ hai thể hiện chú thỏ Energizer cắt ngang đoạn quảng cáo dành cho những sản phẩm hư cấu. Chiến dịch này được Advertising Age xếp là một trong số 100 chiến dịch quảng cáo hay nhất thế kỷ XX (với vị trí thứ 34).

Trong khi đó, Duracell lại trở thành một công ty do nhà quản lý điều hành. Ban đầu công ty được Dart mua lại, rồi đến Kraft, sau đó là Kohlberg Kravis Roberts, tiếp đến là Gillette và hiện tại là Procter & Gamble.

Với mỗi giai đoạn, Duracell đều được một công ty lớn hơn và thiên về phong cách quản lý nhiều hơn mua lại.

Chiến thắng cho sát thủ chủng loại sản phẩm

Ngày nay, cả hai thương hiệu pin lớn này đều do những nhà quản lý của các công ty lớn điều hành. Nhưng những nhà quản lý này dường như đã thành công trong việc giết chết thế hệ pin kế tiếp: pin lithium.

Chắc chắn pin lithium đã có thể được nhận thức như một chủng loại sản phẩm riêng. Nhưng để điều đó xảy ra thì chủng loại sản phẩm này cần một thương hiệu riêng có tên gần giống với tên chủng loại sản phẩm. (Giống như Thomas' đã làm với bánh nướng xốp kiểu Anh. Hay Pop-Tarts đã làm với bánh nướng. Hay A1 đã làm với nước sốt bít-tết.)

Trong marketing, thời gian là tất cả. Khi chủng loại sản phẩm đã chết thì sẽ không bao giờ sống lại.

Pin lithium mang thương hiệu Duracell hay Energizer đều tồn tại trên thị trường trong một thời gian. Bây giờ đã quá muộn để thợ xây chủng loại sản phẩm theo hướng marketing có thể nhảy vào cuộc chơi này.

Và cứ như vậy. Đôi khi thợ xây chủng loại sản phẩm chiến thắng. Đôi khi sát thủ chủng loại sản phẩm chiến thắng.

Tại sao nhiều cơ hội bị bỏ lỡ?

Không ai có thể biết trước tương lai. Trong thời kỳ đầu, người ta không thể biết rõ liệu khái niệm mới có thể phát triển thành một chủng loại sản phẩm riêng biệt hay không.

Trong thời kỳ đầu của web, người ta không chắc chắn rằng Internet có thể trở thành một chủng loại sản phẩm truyền thông mới. Giờ đây, Internet không những là chủng loại sản phẩm truyền thông mới mà còn đóng vai trò quan trọng hơn tất cả các phương tiện truyền thông truyền thống như sách, báo chí, máy thu thanh và tivi cộng lại.

Đôi khi bạn có cảm giác nhà quản lý tin rằng Chúa Trời tạo ra chủng loại sản phẩm mới. Và chủng loại sản phẩm mới sẽ không xuất hiện khi thời khắc chưa chín muồi. Tất cả đều do sức mạnh tối cao điều khiển.

Nhà marketing không tin vậy. Họ nhận ra rằng hoạt động marketing của công ty có thể tạo ra một chủng loại sản phẩm mới có lợi cho thợ xây chủng loại sản phẩm. Giống như chủng loại sản phẩm pin alkaline được lợi từ thương hiệu Duracell.

Mất mát của thợ xây chủng loại sản phẩm

Thương hiệu bia bán chạy nhất tại Mỹ là thương hiệu nào? Budweiser với doanh thu hàng năm là 8 tỷ đô-la.

Mọi thứ có thể đã khác. Miller Brewing đã bỏ lỡ cơ hội có một không hai để vượt qua Budweiser. Những thành công Duracell đạt được đối với pin alkaline thì Miller Brewing không thể đạt được đối với bia nhẹ, loại bia có chứa ít cồn hoặc ít calo.

Sai lầm của Miller là gì? Khi ra mắt sản phẩm bia nhẹ đầu tiên, công ty đã chọn cái tên không hay: Lite.

Lite, một tên thương hiệu không hay đối với bia nhẹ? Bạn có thể thấy nhà quản lý với lối tư duy logic đã bối rối đến đâu. Tại sao Lite lại là một tên tồi đối với bia nhẹ?

Những cái tên chung chung như Lite là tên thương hiệu tồi bởi đối thủ có thể dễ dàng loại bỏ sự độc nhất của cái tên bằng cách khai trương những thương hiệu tương tự. Schlitz Light. Pabst Light. Coors Light. Natural Light. Bud Light.

Tuy nhiên, bản năng của Miller rất hợp lý. Công ty cố gắng xây dựng chủng loại sản phẩm mới bằng cách bỏ tên Miller ra khỏi tên thương hiệu mới và chỉ đặt là Lite. Tuy nhiên, công

ty đã phải lùi bước khi không thể bảo vệ nhãn thương mại "Lite" của mình trước những sản phẩm bia "nhẹ" khác được tung ra thị trường bởi do đám đông sát thủ chủng loại sản phẩm.

Vì vậy, bia Lite trở thành Miller Lite. Và công ty đã thua cuộc trong trận chiến xây dựng chủng loại sản phẩm mới. Thật đáng tiếc cho Miller Brewing.

Ngày nay, bia nhẹ đang bán chạy hơn nhiều so với bia thường. (Bud Light, thương hiệu bia bán chạy nhất, đạt doanh thu hàng năm tại Mỹ khoảng 4,7 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ hai là bia thường Budweiser đạt doanh thu khoảng 2,8 tỷ đô-la.)

Ai chiến thắng khi chủng loại sản phẩm mới biến mất?

Đương nhiên là thương hiệu đứng đầu chủng loại sản phẩm hiện tại. Mặc dù Anheuser-Busch gần như là công ty bia lớn cuối cùng giới thiệu sản phẩm bia nhẹ nhưng Bud Light hiện là thương hiệu số một.

Ngày nay, bia nhẹ không được xem như một chủng loại sản phẩm mới. Bia nhẹ được xem như bia thường với lượng cồn ít hơn.

Đó là lý do tại sao Budweiser chiến thắng trên chiến trường bia nhẹ. Đó cũng là lý do tại sao Duracell sẽ chiến thắng trên chiến trường pin lithium. Nếu bạn muốn giết chết một chủng loại sản phẩm mới đang tồn tại trên thị trường thì đầu tiên phải đảm bảo rằng thương hiệu của bạn dẫn đầu chủng loại sản phẩm hiện tại.

Nước cola ăn kiêng là phiên bản lặp lại của câu chuyện bia nhẹ. Thương hiệu cola ăn kiêng đầu tiên là Diet Rite, một cái tên tồi và thậm chí còn là một cái tên rất chung chung.

(Liệu Microbrewed Right có trở thành thương hiệu bia thành công như Samuel Adams không? Đương nhiên là không.)

Nước cola Diet Rite gần như là một cái tên chung chung giống bia Lite. Vì vậy chủng loại sản phẩm mới nổi này trở thành lựa chọn dễ dàng của sát thủ chủng loại sản phẩm như Pepsi-Cola và Coca-Cola. Thương hiệu đầu tiên ra mắt là Diet Pepsi, sau đó đến Diet Coke.

Ngày nay, nước uống cola ăn kiêng không được xem như chủng loại sản phẩm mới. Nước uống cola ăn kiêng chỉ được xem như nước cola thường thay thế đường bằng chất làm ngọt nhân tạo.

Và thương hiệu nước cola ăn kiêng hàng đầu là Diet Coke – thương hiệu cuối cùng bước chân vào thị trường này nhưng lại là thương hiệu dẫn đầu chủng loại sản phẩm hiện tại.

Bia thủ công và bia nhẹ

Hãy xem ví dụ của bia "làm bằng phương pháp thủ công", một chủng loại sản phẩm mới được tạo nên bởi Jim Koch118 với thương hiệu Samuel Adams Boston Lager. Thật mỉa mai khi loại bia này được nấu lần đầu tiên tại Pittsburgh bởi những người đã tạo ra bia Iron City.

Không thành vấn đề. “Bia thủ công” đã đi vào tâm trí người uống bia như tên của một loại bia mới. Cả Anheuser-Busch và Miller Brewing đều chống trả lại bằng những loại bia đặc biệt (chẳng hạn như Anheuser World Select và Miller Reserve).

Nhưng cả hai công ty đều không thể giết chết thương hiệu bia thủ công mới nổi. Ngày nay, Samuel Adams, thợ xây chủng loại sản phẩm, đã thắng lớn.

Không thể lý giải một cách logic tại sao bia sản xuất thủ công theo quy mô nhỏ (microbrew) được xem như một chủng loại sản phẩm riêng biệt còn bia chứa ít calo (bia nhẹ) lại không.

Trong hai khái niệm, bia “nhẹ” phát triển triệt để hơn bia “sản xuất theo quy mô nhỏ”. Người uống bia chắc chắn sẽ nhận ra sự khác biệt giữa bia nhẹ và bia thường hơn là bia sản xuất theo quy mô nhỏ và bia sản xuất theo quy mô lớn.

Sự khác biệt không nằm ở bản thân bia mà ở marketing.

Sai lầm lớn nhất của các nhà quản lý có tư duy logic là không nhận ra sự nổi lên của chủng loại sản phẩm mới. Có vẻ họ tin rằng chủng loại sản phẩm là cố định và hiếm khi xuất hiện chủng loại mới, trừ khi có sự phát triển mang tính cách mạng thật sự.

Hơn nữa, khi công ty sở hữu một thương hiệu, nhà quản lý có xu hướng nhìn nhận sự phát triển như “sự cải tiến ”trong chủng loại sản phẩm hiện tại, không phải cơ hội để tạo ra chủng loại sản phẩm mới bằng cách ra mắt thương hiệu mới.

Chim bồ câu và cửa chuồng

Một so sánh hữu ích của chúng tôi là hình dung tâm trí con người giống như chuồng chim bồ câu. Mỗi cửa chuồng là một chủng loại sản phẩm còn chim bồ câu là thương hiệu.

Đương nhiên không phải cửa chuồng nào cũng có chim bồ câu, “Xe ô tô Hàn Quốc giá cao” là một chủng loại sản phẩm rất logic nhưng không có thương hiệu xe ô tô Hàn Quốc giá cao nào.

Ngoại trừ Huyndai vừa cho ra mắt mẫu xe Huyndai Genesis trị giá 40.000 đô-la.

Đó là sai lầm tiêu biểu của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái. Cố gắng đặt một con chim bồ câu vào hai cửa chuồng. Người tiêu dùng thì muốn mọi thứ thật đơn giản.

Vậy Huyndai là xe ô tô giá rẻ hay giá cao? Nếu là xe giá rẻ thì thương hiệu này sẽ không vừa với cửa chuồng xe giá cao.

Nếu là xe giá cao thì thương hiệu sẽ không vừa với chuồng xe giá rẻ.

Trong việc đặt tên cửa chuồng mới, người tiêu dùng đặc biệt nhạy cảm với giá cả. Nhìn chung, mọi chủng loại sản phẩm đều thuộc ba mức giá: giá cao, giá thấp và giá trung bình.

Chẳng hạn đối với rượu vodka, Grey Goose là chim bồ câu giá cao. Smirnoff là chim bồ câu giá thấp còn Absolut là chim bồ câu giá trung bình.

Đối với chuỗi nhà hàng, Ruth's Chris là chim bồ câu giá cao. McDonald's là chim bồ câu giá thấp còn Olive Garden là chim bồ câu giá trung bình.

Đối với nước khoáng đóng chai, Evian là chim bồ câu giá cao. Aquafina là chim bồ câu giá thấp còn Poland Spring là chim bồ câu giá trung bình.

"Đó chỉ là một cái tên" là điệp khúc quản lý được nhắc đi nhắc lại trong phòng họp ban giám đốc. Tuy nhiên, cái tên rất quan trọng đối với chiến lược tạo dựng một cửa chuồng mới.

Tóm lại thì điều gì tạo nên chủng loại sản phẩm mới? Hãy quên thực tế đi. Đó là nhận thức trong tâm trí người tiêu dùng.

Nếu người tiêu dùng tin rằng đó là chủng loại sản phẩm mới thì đó chắc chắn là chủng loại sản phẩm mới.

Cần thời gian để xây dựng cửa chuồng chim bồ câu mới

Việc xây dựng chủng loại sản phẩm mới cần rất nhiều thời gian. Chẳng hạn Tylenol ra mắt vào năm 1956 như thương hiệu thuốc kê đơn acetaminophen119. Bốn năm sau, người ta có thể mua thuốc này mà không cần đơn thuốc của bác sỹ.

Sau tám năm xuất hiện ở hiệu thuốc, doanh thu bán hàng của Tylenol chỉ ảm đạm ở mức 5 triệu đô-la mỗi năm. Năm 1975 (19 năm sau ngày ra mắt thị trường), quảng cáo tiêu dùng Tylenol đầu tiên xuất hiện.

Ngày nay, Tylenol là thương hiệu bán chạy nhất tại các hiệu thuốc ở Mỹ.

Tăng trưởng chậm thường làm dịu sự cạnh tranh. Phải mất nhiều năm Bayer mới bắt đầu phản hồi bằng những quảng cáo như sau:

- "Nhà sản xuất Tylenol, thật đáng xấu hổ!"

- "Không, Tylenol được chứng minh là không an toàn hơn Aspirin."

Quảng cáo được ký tên "Bayer ASPIRIN". Đây là một sai lầm lớn. Nếu muốn giết chết chủng loại sản phẩm mới, bạn không được nhấn mạnh chủng loại sản phẩm hiện tại. Bạn cần mở rộng chủng loại sản phẩm của mình để bao gồm cả chủng loại mới đó.

"Thuốc giảm đau Bayer" là dấu ấn tốt hơn cho những quảng cáo đó.

Thực phẩm hữu cơ có phải chủng loại sản phẩm không?

Cho đến nay vẫn chưa có thợ xây chủng loại sản phẩm nào, ngoại trừ Whole Foods và sữa Horizon, có thể đạt được thành công trong chủng loại thực phẩm hữu cơ.

Hiện tại có rất nhiều sát thủ chủng loại thực phẩm hữu cơ trên thị trường. Khi đi dọc các gian hàng trong bất kỳ siêu thị nào bạn cũng sẽ thấy hàng tá ví dụ. Chẳng hạn như đậu đóng hộp Del Monte và đậu đóng hộp hữu cơ Del Monte.

"Hàm lượng hiđrat cácbon thấp" được rất nhiều người biết đến và đó là lý do khiến nó không bao giờ trở thành một chủng loại sản phẩm. Hầu như mọi nhà sản xuất hàng hóa đóng gói đều nhảy vào lĩnh vực hàm lượng hiđrat cácbon thấp bằng những thương hiệu mở rộng dòng sản phẩm, và trên thực tế đã đánh mất cơ hội tạo chủng loại sản phẩm riêng biệt.

Sai lầm truyền thống của thợ xây chủng loại sản phẩm tiềm năng là cố gắng làm quá nhiều. Chẳng hạn như ra mắt dòng sản phẩm đa dạng dưới cùng một thương hiệu.

Healthy Choice cũng mắc phải sai lầm này khi giới thiệu hàng trăm sản phẩm dưới cùng tên thương hiệu. Ngày nay rất ít người tiêu dùng coi "có lợi cho sức khỏe" là một chủng loại sản phẩm. Thay vào đó, họ cho rằng Healthy Choice chỉ là một tên thương hiệu bình thường.

Chỉ khi đã thắng trên chiến trường của thợ xây chủng loại sản phẩm, công ty mới nên bắt đầu thu hẹp sau đó là mở rộng dòng sản phẩm. Horizon đã bắt đầu với sữa hữu cơ, và sau đó, mở rộng dòng sản phẩm với những sản phẩm làm từ sữa khác như: bơ, pho mát, kem chua, sữa chua…

Một sai lầm khác là đợi chờ quá lâu. Liệu cà phê thượng hạng tại McDonald's có giết chết được chủng loại sản phẩm mà Starbucks đã dày công tạo dựng? Chúng tôi nghĩ là không. Đã quá muộn.

Smirnoff cũng đã đợi quá lâu mới bắt đầu cố gắng giết chết chủng loại sản phẩm rượi vodka thượng hạng do Absolut tạo nên. Song Smirnoff Black không bao giờ trở thành một thương hiệu hay sát thủ chủng loại sản phẩm.

Khi Grey Goose xuất hiện, nhiều đối thủ rượu vodka còn không thèm cố gắng. Thay vào đó, các công ty này cho ra mắt những thương hiệu siêu thượng hạng của mình. Với Absolut là Level. Còn với Stolichnaya là Elit.

Và thương hiệu nào sẽ thắng trên chiến trường này? Một câu hỏi ngớ ngẩn.

Grey Goose.

Một lần nữa, khi người tiêu dùng tin rằng tồn tại một chủng loại sản phẩm mới thì thương hiệu đầu tiên đi vào tâm trí người tiêu dùng luôn luôn thắng.



Phần lớn người tiêu dùng thích Heinz hơn Hunt's, thương hiệu tương cà chua số hai. Tuy nhiên, người ta vẫn không hiểu tại sao Heinz "sở hữu" vị trí tương cà chua trong tâm trí người tiêu dùng.

17. Nhà quản lý muốn giao tiếp. Nhà marketing muốn định vị.

Trong lĩnh vực marketing thì giao tiếp là gì? Đó là thông điệp do công ty gửi đến nhóm khách hàng tiềm năng thông qua các phương tiện truyền thông.

Giả sử sáng nay bạn đọc báo. Trong tờ báo đó có hàng trăm quảng cáo với hàng trăm bức tranh và hàng nghìn từ ngữ. Bây giờ, giả sử xuất hiện một dịch vụ có thể đo được tâm trí của bạn để đưa ra số lượng từ ngữ, ý tưởng, khái niệm hoặc bức tranh bạn có thể giữ lại được trong đầu.

Chắc chắn là rất ít.

Năm 2007, ba thương hiệu được quảng cáo nhiều nhất tại Mỹ là AT&T, Verizon và Sprint.

AT&T đã chi 2,2 tỷ đô-la. Verizon chi 2,1 tỷ đô-la. Còn Sprint chi 1,2 tỷ đô-la. Tổng cộng ba công ty đã chi 5,5 tỷ đô-la, tức là khoảng 18,15 đô-la cho mỗi người dân Mỹ.

Đâu là sự khác biệt?

Với số tiền đã bỏ ra đó, AT&T là gì? Verizon là gì? Sprint là gì? Chúng tôi không hề biết, còn bạn?

• Sự khác biệt giữa kem đánh răng Crest và Colgate nằm ở đâu?

• Giữa pin Duracell và Energizer?

• Giữa Visa và MasterCard?

• Giữa nước khoáng Aquafina và Dasani?

Cho dù hàng ngày bị tấn công bằng số lượng quảng cáo khổng lồ nhưng phần lớn chúng ta đều biết rất ít về những thương hiệu mình đang mua. Những thương hiệu này được sản xuất như thế nào? Ở đâu? Gồm những nguyên liệu gì? Tại sao lại tốt hơn (hoặc khác) những thương hiệu khác?

Không phải các công ty không cố gắng truyền tải những thông tin này. Tổng ngân sách quảng cáo trong một năm gần đây tại Mỹ ước tính khoảng 290 tỷ đô-la, hay 960 đô-la cho mỗi người dân. (Gấp hai lần ngân sách cho trận chiến tại I-rắc.)

Phản bội, can đảm, bất ngờ, vân vân và vân vân

Hãy mở một quảng cáo gập năm trang trên tạp chí, bạn sẽ thấy 39 thuộc tính sau trong hai trang giấy: phản bội, can đảm, bất ngờ, liều lĩnh, thành thật, tự phát, tò mò, hấp dẫn, kiên định, hiếm có, xấc xược, khiêu khích, trực giác, xác thực, táo bạo, bất thường, bất kính, trơ

tráo, tuyệt đối, đặc sắc, hư ảo, bình dị, tự hào, nổi loạn, hoang dại, ngoan cường, kiên quyết, thi vị, năng động, xúc động, độc đáo, mạnh mẽ, lãng mạn, đích thực, gan dạ, dị giáo, khéo léo, cơ bản và mơ mộng.

Thương hiệu nào có thể kết hợp tất cả những điều kỳ diệu này? Hãy lật qua các trang và bạn sẽ tìm được ngay đáp án: ô tô FX45 315 mã lực. Và ai đã làm nên chiếc ô tô FX45 315 mã lực mới mẻ và kỳ diệu này?

Đáp án được in chữ nhỏ ở dòng cuối cùng trong trang tiếp theo: "Infiniti, tăng tốc cho tương lai".

Điều gì đang xảy ra với quảng cáo này vậy? Và hàng nghìn quảng cáo tương tự khác nữa. Tất cả đều cho rằng chức năng chính của quảng cáo là giao tiếp. "Kể nhiều hơn và bán nhiều hơn" là ngạn ngữ quảng cáo cổ xưa.

Quảng cáo không phải là giao tiếp. Quảng cáo là định vị. Quảng cáo hay nhất chỉ truyền đạt thông tin đáng giá nhất về thương hiệu.

Tuy nhiên, điều những chương trình quảng cáo hay nhất đã làm là thiết lập và củng cố vị trí trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Infiniti là gì? Chúng tôi không hề biết, còn bạn? Những gì chúng tôi biết là Infiniti không phải một chiếc ô tô "phản bội, can đảm, bất ngờ".

Infiniti là một chiếc ô tô của Nhật với một vấn đề lớn mang tên Lexus.

Rolex là gì?

Bạn không cần phải truyền đạt bất kỳ điều gì để xây dựng được thương hiệu mạnh. Bạn biết gì về Rolex ngoài việc đó là chiếc đồng hồ Thụy Sỹ đắt tiền?

Đồng hồ Thụy Sỹ đắt tiền "tốt nhất".

Bạn có biết Rolex sản xuất tại đâu? Sản xuất như thế nào? Điều gì khiến đồng hồ Rolex khác với những chiếc đồng hồ Thụy Sỹ ít đắt tiền hơn? Trên thực tế, bạn biết gì về Rolex ngoài việc đó là đồng hồ Thụy Sỹ đắt tiền tốt nhất?

Có lẽ là không. Bạn cũng không cần biết gì hơn nữa. Đó là vị trí của Rolex.

Tâm trí con người quá nhỏ bé để có thể giữ lại tất cả thông điệp marketing mà nhiều công ty đang cố gắng truyền tải. Cố gắng truyền tải nhiều thông tin hơn những gì cần thiết là tự đánh bại mình. Điều đó làm giảm hiệu quả của chương trình marketing cũng như làm giảm tính thần bí của thương hiệu.

Chức năng cơ bản của một tổ chức marketing là định vị thương hiệu. Đó là mục tiêu ta nên luôn giữ trong đầu.

Có lẽ sẽ rất ngạc nhiên khi biết lượng thông tin giữ lại trong tâm trí một khách hàng tiềm năng trung bình nhỏ đến mức nào. Hãy lấy Peter Drucker120 làm ví dụ.

Đối với nhà quản lý, Peter Drucker là guru quản lý tối cao.

Nhưng bạn biết gì về những nguyên lý của ông? Ông đã nói gì về việc quản lý doanh nghiệp?

Giám đốc tại một công ty bình thường có thể nói trả lời: "Ông ấy là bậc thầy". Người ta còn cần biết gì khác để giữ vị trí đầy tán dương của Peter Drucker trong tâm trí mình? Không cần gì.

Một người đang chờ chiếm vị trí của Peter Drucker là Ram Charan121, đồng tác giả cuốn sách Execution: The Discipline of Getting Things Done (được Alpha Books xuất bản dưới tên gọi Thực thi: Nguyên tắc cơ bản để đạt mục tiêu trong kinh doanh) và là đề tài của nhiều bài viết ca ngợi gần đây trên tạp chí Fortune và BusinessWeek.

Việc Peter Drucker qua đời để lại một khoảng trống trong tâm trí mọi người cho "guru quản lý tối cao" tiếp theo. Và chắc chắn có một ứng cử viên đang xếp hàng chờ chiếm lấy vị trí đó.

Biết quá nhiều có thể làm tổn thương quá trình

Các chính trị gia đã nắm rõ nguyên tắc này. Nếu một chính trị gia tham gia vào mọi vấn đề của cuộc bầu cử thì chính trị gia đó chắc chắn sẽ làm mất lòng mọi người. Và có thể sẽ mất luôn cả phiếu bầu cử của mọi người.

Vấn đề của Hillary Clinton122 là cử tri biết quá nhiều về bà. Trong khi đó, Barack Obama123 lại là một tờ giấy trắng.

Khi chính trị gia còn là một tờ giấy trắng, cử tri có thể tự gắn những đặc điểm tốt cho ứng cứ viên đó miễn là người đó "trông như vậy và hành động tương tự".

Hơn nữa, Barack Obama đã đưa ra quyết định cực kỳ sáng suốt khi tập trung toàn bộ chiến dịch của mình vào một từ duy nhất: thay đổi. Trong khi tất cả những ứng cử viên khác cố sức truyền tải rất nhiều ý tưởng và khái niệm, Obama định vị bản thân mình như nhân tố của "sự thay đổi".

Sự thay đổi đã thật sự hiệu quả so với Hillary Clinton, người được coi như thành viên nội bộ Washington trong một thời gian dài. Và sự thay đổi cũng thật sự hiệu quả so với John McCain124, người được coi như một chính trị gia đảng Cộng hòa khác.

Papa John's phát biểu: "Thành phần tốt hơn, pizza ngon hơn". Kết quả của việc định tuyệt vời này là Papa John's trở thành chuỗi cửa hàng bán pizza lớn thứ ba tại Mỹ và một trong số những công ty phát triển nhanh nhất.

Bạn có biết thành phần tốt hơn là gì không? Bạn có biết rằng Papa John's sử dụng cà chua tươi nghiền, pho mát mozzarella thật sự và nước chưng cất để nhào bột làm bột làm vỏ bánh không? Phần lớn mọi người đều không biết.

Nhưng điều đó có quan trọng không? Có lẽ là không. "Thành phần tốt hơn, pizza ngon hơn" là quá đủ để định vị Papa John's hơn một bậc so với Pizza Hut và Domino's.

Cần chú thích rằng Papa John's không thành công vì cửa hàng làm bánh pizza ngon hơn các đối thủ. (Điều này có thể đúng cũng có thể không đúng.) Papa John's thành công bởi cửa hàng đã tạo ra được nhận thức rằng mình làm bánh pizza ngon hơn các đối thủ chính.

Đó không phải việc đơn giản. Rất nhiều nhà quản lý cho rằng sản phẩm tốt hơn tự động tạo ra nhận thức tốt hơn. Điều đó không thường xuyên xảy ra.

Điều tạo nên nhận thức tốt hơn cho Papa John's là việc sử dụng điêu luyện chiến lược định vị để tâm trí khiến khách hàng đặt thương hiệu này "hơn một bậc" so với những thương hiệu pizza khác.

Nếu bạn nghiên cứu thông điệp quảng cáo, bạn sẽ nhận ra rằng phần lớn các thương hiệu đều "khẳng định" rằng mình tốt hơn đối thủ. Tuy nhiên, phần lớn các thương hiệu đều thất bại trong việc định vị rằng mình tốt hơn.

Chúng ta đang cố giao tiếp hay định vị?

Đó là một câu hỏi mà mọi công ty nên tự đặt ra cho mình trước khi bắt đầu chiến dịch marketing.

Hãy nhìn vào vấn đề truyền thông của ngành ô tô, không phải trên quan điểm của người truyền tải thông điệp mà trên quan điểm của người tiếp nhận thông điệp.

Có hàng trăm mẫu xe. Cẩm nang hướng dẫn mua hàng năm 2008 của Consumer Reports đưa ra nhận xét về 240 mẫu xe khác nhau và đánh giá 17 "vấn đề" khác nhau của các mẫu xe thuộc sáu năm khác nhau.

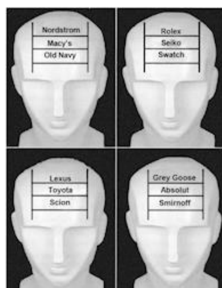
Có bao nhiêu người tiêu dùng chú ý đến những chi tiết này? Rất ít. Phần lớn người tiêu dùng đều nghiêng về một, hai thương hiệu cụ thể.

Người tiêu dùng sẽ đến thẳng chỗ người bán xe, đá vào lốp, ngồi sau tay lái, tìm chỗ để cốc, duỗi chân trên ghế sau và bằng cách nào đó quyết định nên mua xe nào.

Trên thực tế, bạn có thể định vị một mẫu xe như FX45 không? Hầu như là không. Có quá nhiều mẫu xe phù hợp với ý thích của một khách hàng thông thường.

Điều tốt nhất bạn có thể làm là định vị thương hiệu ô tô. Và chỉ một ít thương hiệu ô tô đã làm được điều này. Lexus là xe ô tô sang trọng của Nhật, còn Infiniti sở hữu từ gì? Hay công ty muốn sở hữu từ gì? Hay công ty có thể sở hữu từ gì?

Đây là những câu hỏi mà nhà lãnh đạo thuộc nhóm bán cầu não trái tại Infiniti nên tự đặt ra cho bản thân.



Khi lớn tuổi và giàu có hơn, người tiêu dùng thay đổi thương hiệu để phản ánh địa vị mới của mình. Thay vì chạy theo người tiêu dùng, công ty nên từ bỏ.

18. Nhà quản lý muốn có khách hàng trọn đời. Nhà marketing hạnh phúc với mối quan hệ ngắn hạn.

Nhà quản lý rất tham lam. Nhà quản lý muốn có khách hàng trọn đời. Trên thực tế, một câu hỏi điển hình mà nhà quản lý hay đặt ra cho phòng marketing là: "Giá trị suốt đời của một khách hàng thông thường là gì?"

Công ty có lẽ sẽ được lợi khi làm khách hàng hài lòng trong một khoảng thời gian dài hơn.

Đó là một ý tưởng hay về mặt lý thuyết, Tuy nhiên, tư duy kiểu này thường dẫn công ty đi vào con đường sai lầm.

Điểm mấu chốt trong sự hài lòng của khách hàng

Đó là chiến lược của Saturn. Phòng trưng bày thoải mái, không có người bán hàng đầy áp lực, không mặc cả. "Một kiểu công ty khác lạ. Một kiểu xe khác lạ."

S series, mẫu xe đầu tiên của Saturn thành công đáng kinh ngạc. Tuy nhiên, điều gì xảy ra khi khách hàng của Saturn già đi và làm ra nhiều tiền hơn?

Nhà quản lý của Saturn quyết định rằng điều đó không thành vấn đề. Công ty sẽ chăm sóc khách hàng bằng cách giới thiệu L series, mẫu xe to hơn và đắt tiền hơn. "Chiếc xe lớn tiếp theo của Saturn." (Còn gì có thể logic hơn nữa?)

Đó không phải động thái tốt. Doanh số bán hàng của S series giảm bởi mẫu xe này đã "lỗi thời". Doanh số bán hàng của L series cũng không khá khẩm hơn bởi người tiêu dùng nghĩ rằng "đối với một chiếc Saturn thì cái giá đó hơi cao".

Saturn là chiếc xe tuyệt vời dành cho những người trẻ tuổi độc thân mới bắt đầu cuộc sống. Nhưng điều gì xảy ra khi bạn trưởng thành, được thăng chức và làm ra nhiều tiền hơn? Bạn có muốn mua một chiếc Saturn đắt tiền hơn không?

Phần lớn những người trẻ tuổi chúng tôi biết đều muốn một chiếc BMW hơn. Khi bạn leo lên bậc thang cao hơn của cuộc sống, bạn muốn thương hiệu phải phản ánh được địa vị của mình.

Điều gì xảy ra khi bạn kết hôn và có con? Bạn có muốn nhét cả gia đình vào một chiếc SUV của Saturn không?

Phần lớn những người trẻ tuổi chúng tôi biết đều muốn một chiếc Volvo hơn. Chiếc xe đó nói lên rằng bạn quan tâm đến sự an toàn của gia đình mình.

Sau đó, thông thường có thể bạn sẽ ly dị. Điều gì xảy ra tiếp theo? Người vợ giữ lại con cái và chiếc Volvo còn người chồng mua một chiếc Ferrari.

Hãy để khách hàng ra đi

Thay vì liên tục khai phá thêm đất đai, bạn có thể xây dựng thương hiệu tốt hơn bằng cách liên tục bón phân cho mảnh đất mình đang sở hữu. Hãy để khách hàng leo lên bậc thang cao hơn.

Những việc xảy ra với ngành xe hơi cũng xảy ra với ngành quần áo, mỹ phẩm, bia, rượu, đồng hồ đeo tay và nhiều sản phẩm tiêu dùng khác. Người tiêu dùng biết rằng mình đang tiến về phía trước cuộc đời khi có thể bỏ lại những thương hiệu cũ đằng sau.

Khi còn bé, một chuyến đi đến McDonald's có thể là đỉnh cao trong ngày của bạn. Tuy nhiên, khi thành thiếu niên, có thể bạn sẽ gặp bạn bè tại Wendy's. Sau khi tốt nghiệp đại học, có thể bạn sẽ chuyển địa điểm ăn chơi tới Outback Steakhouse. Sau khi được thăng chức, có thể bạn sẽ ăn mừng với người yêu tại Ruth's Chris.

Sau đó, thông thường bạn sẽ kết hôn, có con và buộc phải quay trở lại McDonald's.

Một thiếu niên có thể sẽ mua đồng hồ Swatch để đeo đến trường trung học, sau đó là Seiko khi lên tới đại học và sau khi tốt nghiệp có thể sẽ nhận được một chiếc Rolex.

Thương hiệu là cột mốc đánh dấu những nấc thang của cuộc sống. Khi bạn leo lên bậc thang cao hơn, bạn đo sự tiến bộ của mình bằng cách thay đổi thương hiệu.

Một phụ nữ trẻ tuổi có thể mua quần áo tại The Gap. Khi già hơn thì mua tại Macy's. Khi giàu hơn thì mua tại Nordstrom.

Người trẻ tuổi uống bia, người lớn tuổi uống rượu. Bia không đắt vì vậy đã trở thành đồ uống có cồn được đám đông người trẻ tuổi lựa chọn.

Tuy nhiên, chính sự đồng nhất với tuổi trẻ đó đã thúc đẩy người lớn tuổi chuyển sang uống rượu. Trong một nhà hàng sang trọng, rất nhiều người lớn tuổi sẽ cảm thấy ngượng khi gọi bia.

Bia nằm ở bậc cuối trong thang đồ uống có cồn còn rượu nằm ở bậc trên cùng. Đó là lý do tại sao bia đắt tiền cũng không bán chạy. Rượu rẻ tiền cũng vậy.

Thương hiệu xác định bản thân chúng ta

Chúng ta lựa chọn thương hiệu dựa vào vị trí của chúng trong đầu mình và liệu những thương hiệu này có phù hợp với những gì chúng ta cảm thấy về bản thân hay không. Khi không còn đại diện cho một thứ thì thương hiệu cũng mất đi sức mạnh.

Trong một số trường hợp, công ty phải tích cực ngăn cản những người tiêu dùng muốn già đi cùng thương hiệu.

Một thương hiệu đang gặp vấn đề là Levi’s. Công ty đạt đỉnh cao vào năm 1996 với doanh thu 7,1 tỷ đô-la. Kể từ đó, công ty liên tục xuống dốc với doanh thu năm 2007 chỉ đạt 4,3 tỷ đô-la.

Một trong những khó khăn của Levi Strauss là người lớn tuổi cũng mặc đồ của thương hiệu này. Không đứa trẻ nào muốn mặc những gì ba mẹ chúng đang mặc.

Chúng tôi đã phải hạn chế cỡ hông của quần bò Levis ở mức nhỏ hơn 80 cm.

Hãy để những người có mông to và già mặc đồ của Wranglers.



Khi chuỗi cửa hàng Starbucks gặp vấn đề, vào thứ 4 hàng tuần trong tám tuần liên tiếp, công ty phát “Thẻ cà phê pha chế” để khách hàng được nhận một cốc cà phê giá 12 ounce miễn phí.

19. Nhà quản lý thích phiếu mua hàng và hạ giá. Nhà marketing ghét những thứ đó.

Macy's, chuỗi 825 trung tâm thương mại cao cấp, đã có một ý tưởng tuyệt vời: giảm số lượng phiếu mua hàng và thu hút người tiêu dùng bằng hàng hóa độc quyền của những cửa hàng thời trang như Martha Steward và Oscar de la Renta.

Nhưng phương pháp đó không mang lại hiệu quả. Tờ New York Times ghi nhận: "Khi số lượng phiếu mua hàng giảm, khách hàng săn món hời cũng lạnh nhạt với Macy's".

Vì vậy Macy's đã phải quay lại với chiến lược lâu đời của mình bằng cách ồ ạt tặng người tiêu dùng thật nhiều phiếu mua hàng.

Và các nhà quản lý trên toàn nước Mỹ hồ hởi nói: "Thấy chưa, chúng tôi đã bảo rồi mà. Phiếu mua hàng là nguồn sống của thị trường bán lẻ ngày nay".

Tại sao mọi người nghiện phiếu mua hàng?

Đối với những người tư duy lý trí, ngắn hạn và chú trọng vào lợi nhuận sau thuế, phiếu mua hàng thật đơn giản. Một công ty có thể biết chính xác lượng tiền cần dùng cho chiến dịch tặng phiếu mua hàng cũng như số lượng phiếu mua hàng được mang tới quầy tính tiền tại chuỗi cửa hàng bán lẻ của mình.

Chỉ cần một vài phép tính toán đơn giản là công ty có thể xác định được lợi nhuận thu được từ việc đầu tư vào phiếu mua hàng. Không có gì ngạc nhiên khi phiếu mua hàng cực kỳ phổ biến.

Theo NCH – một công ty xử lý phiếu mua hàng, trong một năm gần đây, những công ty chuyên về các sản phẩm tiêu dùng hàng ngày đã phân phát khoảng 279 phiếu mua hàng. Tức là mỗi gia đình nhận khoảng 2600 phiếu mua hàng.

Theo một nguồn tin khác, 20 nhà sản xuất hàng đầu, trong đó có Procter & Gamble và General Mills, chiếm tới 60% lượng phiếu mua hàng được phát hành. (Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Công ty lớn luôn là những công ty phân phát phần lớn số phiếu mua hàng.)

Đó chỉ là hàng hóa đóng gói và chưa tính đến hàng triệu phiếu mua hàng do các chuỗi cửa hàng bán lẻ toàn quốc, các cửa hàng địa phương, nhà hàng và nhiều đại lý khác phát hành.

Đối với nhà marketing, phiếu mua hàng không hoàn toàn giống với vẻ bề ngoài của chúng. Phát hành phiếu mua hàng là một hoạt động marketing rất khó có thể đong đếm được.

Đương nhiên rất dễ kiểm số lượng phiếu mua hàng tại quầy thanh toán. Nhưng lại khó có thể tính toán số khách hàng sẽ mua hàng khi có hoặc không có phiếu mua hàng.

Cũng rất khó có thể xác định số khách hàng tiềm năng đã không mua hàng vì không có phiếu mua hàng. Cũng rất khó có thể ước tính thiệt hại cho thương hiệu do ảnh hưởng của việc giảm giá từ phiếu mua hàng.

Và như Macy's đã nhận ra, một khi đã bước chân vào con đường của phiếu giảm giá thì sẽ rất khó có thể dứt ra.

Thuốc lá, thuốc phiện và phiếu mua hàng

Cả ba đều là chất gây nghiện. Không người nghiện thuốc nào khi tỉnh táo lại tiếp tục hút thuốc (hay thậm chí là tập hút thuốc ngay từ đầu) nếu bản thân thuốc lá không gây nghiện. Vậy tại sao lại lặp lại sai lầm đó với phiếu mua hàng?

Thành công trong lĩnh vực marketing và chiến lược phát hành phiếu giảm giá có mối tương quan nghịch chiều. Cửa hàng càng dùng nhiều phiếu mua hàng thì càng ít có cơ hội thành công.

Những chuỗi cửa hàng thành công như Starbucks hiếm khi tặng phiếu mua hàng. Thay vào đó, công ty tặng một thứ có thể coi như "trái với phiếu mua hàng". Chẳng hạn, khi bạn mua một thẻ Starbucks trị giá từ 15 đến 100 đô-la, công ty sẽ gửi tiền vào ngân hàng và nhận tiền lãi cho đến khi bạn sẵn sàng đặt mua một cốc cà phê latte thông thường.

Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái coi phiếu mua hàng là một chiến lược. Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải coi phiếu mua hàng như một chỗ nương tựa. Phiếu mua hàng có thể giúp công ty sống sót cho đến khi bạn tìm ra chiến lược thật sự của mình.

Phiếu mua hàng không hề rẻ. Tờ rơi đính kèm báo ngày chủ nhật có tỷ lệ quy đổi là 1% và mỗi phiếu mua hàng trị giá 1.000 đô-la có chi phí là 10 đô-la. Như vậy, mỗi phiếu mua hàng được quy đổi sẽ tốn của công ty 1đô-la cộng với mệnh giá của bản thân phiếu mua hàng cộng với các chi phí xử lý phiếu mua hàng.

Trận chiến của chuỗi cửa hàng bán đồ dùng gia đình

Cuộc chiến của phiếu mua hàng giống như một cuộc chiến thật sự. Khi mâu thuẫn kết thúc thì tình hình ở cả hai bên đều xấu đi.

Phiếu mua hàng có lẽ là một chiến lược tồi tệ nhưng lại cần thiết đối với những công ty đang bị tấn công. Tương tự như vậy, thật vô lý nếu một công ty muốn khởi xướng chiến tranh hạt nhân. Tuy nhiên nếu công ty đang bị tấn công thì đó là phương án phản ứng hợp lý duy nhất.

Trải qua nhiều năm, cuộc chiến giữa hai chuỗi cửa hàng bán đồ dùng gia đình, Bed Bath & Beyond và Linen's 'n Things, xảy ra tại chiến trường phiếu mua hàng "giảm giá 20%". Tháng này qua tháng khác, cả hai chuỗi cửa hàng đều liên tục tặng khách hàng phiếu giảm giá 20%. Chỉ có người chi tiêu hoang phí mới mua tại những cửa hàng này mà không có phiếu mua hàng.

Bất chấp cuộc chiến phiếu mua hàng, thương hiệu dẫn đầu chủng loại sản phẩm này (Bed, Bath & Beyond) vẫn làm ăn phát đạt. Trong bốn năm vừa qua, doanh thu của công ty tăng khoảng 14% mỗi năm và lợi nhuận biên sau thuế trung bình là 9,4%.

Chuỗi cửa hàng giữ vị trí số hai là Linens ’n Things không làm ăn tốt như vậy. Với tình trạng bán hàng ế ẩm, công ty đã tự rao bán và được một công ty góp vốn tư nhân mua lại vào năm 2005. Và gần đây, Linens ’n Things đã nộp đơn xin bảo hộ phá sản và hiện đã đóng cửa toàn bộ cửa hàng.

Mặc dù không có cách nào để tìm hiểu nhưng chúng tôi có cảm giác rằng Linens ’n Things đã khởi đầu cuộc chiến phiếu mua hàng và Bed, Bath & Beyound đã trả đũa. Chiến lược tồi đối với thương hiệu không có thứ hạng, Một chiến lược cần thiết đối với thương hiệu dẫn đầu.

Phiếu mua hàng chỉ gây ra nửa thiệt hại đối với thương hiệu hàng hóa tiêu dùng. Nửa còn lại do doanh số bán hàng gây ra.

Ngày thứ sáu đen tối

Sau lễ Tạ ơn, các chuỗi cửa hàng bán lẻ tại Mỹ bắt đầu dấy lên cơn sốt shopping.

Nhiều cửa hàng bán lẻ mở cửa từ rất sớm để cạnh tranh xem cửa hàng nào có chế độ giảm giá thấp nhất. Trong một năm gần đây, The Sports Authority đã giới thiệu chương trình “Sáu tiếng mở cửa” từ 5 giờ 30 phút đến 11 giờ 30 phút sáng, giảm giá 20% toàn bộ mặt hàng.

Toys “R” Us mang đến chương trình “Giá thấp nhất chưa từng có”, giảm giá 50% trở lên từ 5 giờ sáng đến trưa.

Sears mang đến chương trình “Thứ sáu sớm đặt biệt” từ 5h đến 11h sáng. 200 khách hàng đầu tiên tại mỗi cửa hàng sẽ nhận được thẻ mua hàng trị giá 10 đô-la.

Tại Pep Boys, từ 6 giờ đến 10 giờ sáng, 50 khách hàng đầu tiên sẽ nhận được thẻ mua hàng trị giá 10 đô-la.

Một số chương trình khuyến mại cực kỳ rắc rối. Tại cửa hàng nội thất gia đình Ashley, chương trình giảm giá 20% kéo dài từ 7 giờ sáng đến 9 giờ sáng, giảm giá 15% kéo dài từ 9 giờ sáng đến 11 giờ sáng, giảm giá 10% kéo dài từ 11 giờ sáng đến 1 giờ chiều và giảm giá 5% kéo dài từ 1 giờ chiều đến khi đóng cửa.

Ngày vàng mua sắm rơi vào thứ 6 còn ngày vàng quảng cáo rơi vào thứ 5. Chẳng hạn tại báo địa phương tại thành phố Atlanta (tờ Atlanta Journal-Constitution) có 385 quảng cáo hình (chưa kể quảng cáo nhà đất) cùng 40 tờ rơi đính kèm 358 trang quảng cáo.

Các nhà bán lẻ tại Mỹ chi tiền rất hậu hĩnh để giành được đặc quyền tặng phiếu giảm giá cho người tiêu dùng.

Định luật ba của Newton nói rằng: "Đối với mỗi lực tác động bao giờ cũng có một phản lực cùng độ lớn". Vậy khi chuỗi cửa hàng giảm giá bán hàng hóa thì phản lực là gì?

"Giá bình thường quá cao"

Thật không may cho các nhà bán lẻ, theo ý kiến người tiêu dùng thì đó chính là phản lực.

Đó có phải điều mà phần lớn nhà bán lẻ muốn truyền tải? Chúng tôi nghĩ là không. Phần lớn nhà bán lẻ muốn truyền tải thông điệp rằng các cửa hàng bán lẻ của mình cung cấp những mặt hàng tuyệt vời với giá cả hợp lý. Hay như Macy's từng khẳng định: "Tiết kiệm là thông minh".

Phiếu mua hàng, hạ giá, giảm giá đặc biệt cho khách hàng có thẻ thành viên và rất nhiều chương trình khuyến mại về giá cả khác đã dần dần xói mòn ý tưởng rằng bất cứ chuỗi cửa hàng nhất định nào cũng nơi tuyệt vời để mua sắm... trừ khi có chương trình hạ giá.

Chương trình hạ giá giống như thuốc heroin. Bạn chỉ ở đỉnh cao trong một thời gian ngắn còn sau đó là xuống thấp trong một thời gian dài. Cách duy nhất để lại lên được đỉnh cao là tổ chức một chương trình hạ giá khác.

Khách hàng của Circuit City mua tivi LCD 32 inch với giá 499,99 đô-la vào thứ 6 sẽ không mua tivi vào thứ hai với giá thông thường là 899,99 đô-la. Hơn nữa, khách hàng cũng sẽ khôn ngoan hơn khi chỉ mua thiết bị lớn tại Circuit City nếu có chương trình giảm giá.

Cuộc chiến phiếu giảm giá đang tiến về đâu? Nếu theo sự dẫn đường của lịch sử thì cuộc chiến này đang tiến về cùng một hướng với ngành hàng không. Chính ngành hàng không đã hoàn thiện phương pháp tiếp cận cao-thấp cho marketing. Giá cao đối với người tiêu dùng không còn lựa chọn nào khác. Giá thấp cho người tiêu dùng có thể tìm thấy giá vé rẻ hơn từ các hãng hàng không khác.

Những gì diễn ra trong ngành hàng không cũng có thể diễn ra trong ngành bán lẻ nói chung. Giống như câu khẩu hiệu của Syms: "Người tiêu dùng có giáo dục là người tiêu dùng tốt nhất". Khi người tiêu dùng được giáo dục đầy đủ về chiến lược cao-thấp của cửa hàng bán lẻ thì người tiêu dùng sẽ tới những cửa hàng có biển "giá rẻ hàng ngày".

Trong ngành hàng không, những hãng hàng không giá rẻ với các mức giá rẻ hàng ngày đã xói mòn chiến dịch cao-thấp của những hãng hàng không lớn.

Warren Buffet đã có câu nói nổi tiếng rằng nếu xuất hiện tại thị trấn Kitty Hawk vào năm 1903 thì nhà tư bản sẽ bắn chết Orville Wright125. Điều đó sẽ giúp tiết kiệm tiền bạc cho con cháu của ông.

Chúng tôi không đồng ý. Không có doanh nghiệp tồi, chỉ có chiến lược kinh doanh tồi.

Trong mười năm vừa qua, Southwest Airlines đạt lợi nhuận biên sau thuế là 7,3% trong khi đó với cùng thời kỳ, trung bình một công ty trong danh sách Fortune 500 chỉ đạt mức loại nhuận biên là 5,5%.

Chỉ bán hàng, không quảng bá thương hiệu

Bi kịch trong tâm lý "bán hàng" của ngành bán lẻ là sự vắng bóng của quảng bá thương hiệu trong các nỗ lực marketing.

Chúng tôi giở qua 358 trang tờ rơi quảng cáo trong ấn bản ngày lễ Tạ ơn của báo Atlanta Journal-Consititution và thật khó tìm thấy trang nào có nhắc đến biểu tượng đại diện của một cửa hàng. Không có gì khác ngoài hạ giá, hạ giá và hạ giá.

Hầu hết nhiều chuỗi cửa hàng này không quảng cáo gì ngoài các chương trình hạ giá. Ngành đồ gỗ nội thất nổi tiếng với phương pháp tiếp cận "bán hàng giảm giá mọi lúc".

Một nhà quảng cáo lớn khác chỉ quảng cáo các chương trình giảm giá là Jos.A.Bank. Trang web cửa hàng chỉ có những kiểu sau:

• Toàn bộ áo khoác. Giảm 60%.

• Toàn bộ áo sơ mi nam. Hiện có giá 29 đô-la. Giá niêm yết: 59,5 đô-la.

• Toàn bộ áo khoác thể thao. Giảm 60%.

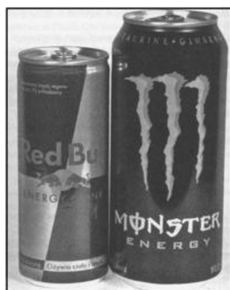
Bạn có thể tin rằng ngày một cửa hàng bắt đầu bước trên con đường giảm giá liên tục là ngày cửa hàng đó tiến gần hơn tới rắc rối.

Thương hiệu mạnh quảng cáo rất ít chương trình giảm giá. Chúng tôi chưa bao giờ thấy một quảng cáo của Starbucks bán hai cốc cappuccino với giá của một cốc.

Chúng tôi cũng chưa bao giờ thấy quảng cáo của Apple giảm giá 50% máy iPod. Hay quảng cáo của Rolex bán hai chiếc đồng hồ với giá của một chiếc.

Vào ngày lễ Tạ ơn, khi mọi nhà bán lẻ khác đang thực hiện các quảng cáo giảm giá thì Whole Foods lại thực hiện một quảng cáo trên báo chí tại Atlanta với tiêu đề: "Ngày hôm nay, chúng tôi gửi lời cảm ơn đến tất cả nông dân địa phương".

Đó là đẳng cấp. Đó là một thương hiệu tuyệt vời.



Bằng cách làm ngược lại với Red Bull tại Mỹ, Monster đã trở thành thương hiệu nước tăng lực đứng thứ hai. Red Bull ra mắt với lon 8,3 ounce126 còn Monster ra mắt với lon khổng lồ 16 ounce

20. Nhà quản lý cố gắng sao chép đối thủ. Nhà marketing cố gắng làm ngược lại.

Hẳn bạn biết trò chơi oẳn tù tì của trẻ con. Cái kéo (hai ngón tay) cắt tờ giấy. Tờ giấy (bàn tay) bao cái búa.

Vậy chiến lược tốt nhất của trò chơi này là gì? Câu trả lời quá hiển nhiên. Tùy thuộc xem người chơi còn lại sử dụng chiến lược gì.

Trong marketing cũng vậy. Chiến lược tốt nhất của bạn phụ thuộc vào chiến lược đối thủ đang sử dụng.

Nhà quản lý hiếm khi nhìn nhận theo cách này. Theo tư duy logic, chỉ có một chiến lược "tốt nhất". Nhà quản lý nghĩ: "Vậy nếu đối thủ của chúng ta cũng sử dụng chiến lược tương tự thì chúng ta có muốn sử dụng chiến lược kém hơn chiến lược tốt nhất không?"

"Hơn nữa, đối thủ của chúng ta cũng rất thông minh. Họ biết họ đang làm gì."

"Chúng ta sẽ chỉ dùng chiến lược tương tự nhưng thực hiện tốt hơn đối thủ."

Tư duy của nhà quản lý rất logic. "Thậm chí nếu đối thủ của chúng ta sai lầm thì chúng ta vẫn thắng bằng cách làm điều sai lầm nhưng tốt hơn."

Sử dụng chiến lược giống chiếc thuyền dẫu đầu đoàn đua. "Hãy thay đổi hướng đi khi chiếc thuyền thứ hai thay đổi hướng đi. Bằng cách đó dù thế nào thì chúng ta vẫn dẫn đầu."

Marketing nhìn nhận tình huống theo một cách hoàn toàn khác biệt. Thay vì sao chép đối thủ, nhà marketing tìm cơ hội để làm ngược lại.

Coca-Cola được biết đến rộng rãi như một điều có thực, một thương hiệu xác thực, một công ty dẫn đầu thị trường trong một thời gian dài. Vậy làm sao Pepsi-Cola có thể trở thành một điều ngược với điều có thực?

Thương hiệu Coca-Cola đã xuất hiện trên thị trường trong một thời gian dài. (Hơn 120 năm.) Đó là nước cola mà cha mẹ của bạn từng uống.

"Thế hệ Pepsi"

Vì vậy Pepsi trở thành điều ngược lại. Nước cola cho giới trẻ. Advertising Age đã chọn chương trình marketing của Pepsi là một trong 100 chiến dịch quảng cáo hay nhất thế kỷ 20 (xếp thứ 21).

Qua nhiều năm, "Thế hệ Pepsi" là chiến lược marketing duy nhất mang lại ảnh hưởng đáng kể về tài chính cho thương hiệu cola số hai.

Thế hệ Pepsi đã xuất hiện trên truyền hình từ nhiều thập kỷ trước? Tại sao? Bởi vì logic đã chiến thắng.

Phil Dusenberry, phó chủ tịch công ty quảng cáo BBDO của Pepsi, phát biểu: “Điểm yếu trong quảng cáo của Pepsi ở những năm trước là quá tập trung vào giới trẻ. Chúng ta đã có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn nếu chúng ta mở rộng lưới và bao gồm thêm nhiều lứa tuổi khác ngoài trẻ con.”

Ai có thể tranh luận được với logic của việc thu hút mọi lứa tuổi thay vì chỉ thu hút thế hệ trẻ? Sai lầm của logic đó nằm trong tâm trí người tiêu dùng.

Một sản phẩm thu hút mọi lứa tuổi không có đặc tính riêng biệt. Sản phẩm đó không đại diện cho một điều khác biệt. Đó chỉ là đơn giản là nước cola nhưng ngon hơn.

Chiến dịch hiện tại của Pepsi phản ánh sự thiếu đặc tính này. “Đó là cola” là phương pháp tiếp cận đặc trưng của nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái: “Chúng ta có sản phẩm tốt hơn, nghiên cứu cho thấy rằng chúng ta có sản phẩm tốt hơn và thề có Chúa, chúng ta sẽ làm hết sức để thuyết phục người tiêu dùng tin vào sự thật này.”

Một điều mà nhà quản lý của Pepsi và nhiều công ty khác thường lãng quên là phương pháp tiếp cận thu hẹp với tâm trí người tiêu dùng không đồng nghĩa với phương pháp tiếp cận thu hẹp với thị trường.

Cola là đồ uống của giới trẻ mà người lớn cũng thường dùng trong nhiều dịp. Xây dựng thương hiệu cola của bạn với hình ảnh là sản phẩm “đi liền” với giới trẻ sẽ hấp dẫn những người lớn tuổi muốn “tư duy trẻ trung hơn”.

Nhà quản lý thường “hướng nội”. Chúng ta là gì? Chúng ta muốn là gì? Làm thế nào để đạt được cái chúng ta muốn? CEO thường khoe khoang về làm việc của riêng họ và phớt lờ đối thủ.

Nhà marketing thường “hướng ngoại”. Đâu là thương hiệu dẫn đầu trong chủng loại sản phẩm? Nếu không phải chúng ta thì làm thế nào để chúng ta trái ngược với thương hiệu dẫn đầu?

Nhiều năm trước, chúng tôi đã cố gắng thuyết phục Burger King trở nên trái ngược với McDonald’s nhưng không thành công.

Tại thị trường Mỹ thì McDonald’s là gì? Đó là nơi dành cho giới trẻ, đặc biệt là trẻ em ở độ tuổi từ hai đến sáu. Trẻ em kéo cha mẹ đến với McDonald’s vì chúng bị thu hút bởi nhân vật Ronald McDonald, những bữa ăn vui nhộn, cánh gà và cầu trượt.

“Trẻ em, hãy trưởng thành để nổi lửa nướng thịt”

Đó là câu khẩu hiệu chúng tôi đề nghị với Burger King. Ý tưởng của chúng tôi là định vị thương hiệu như một nơi dành cho những đứa trẻ lớn tuổi hơn và đã qua thời kỳ thích những bữa ăn vui nhộn.

Nhưng thay vào đó, Burger King lại cố đánh bại McDonald's. Sân chơi rộng hơn và suất ăn trẻ em ngon hơn chỉ là một trong số những chiến lược "tốt hơn" mà công ty thực hiện. Không cần phải nói thì chiến lược "tốt hơn" hầu như luôn thất bại và rất nhiều CEO đã đến rồi đi trong khi Burger King vẫn đang cố tìm một ý tưởng cạnh tranh với Cung tên vàng (hãng McDonald's.

Tại Mỹ, Burger King được coi như chuỗi cửa hàng hamburger thứ hai sau McDonald's và ???. Tuy nhiên, bản thân mỗi cửa hàng tụt hậu rất nhiều so các đối thủ "hamburger" khác.

Mỗi cửa hàng của Wendy's, White Castle, Carl's Jr.Jack in the Box, Steak n Take và Whataburger đều có doanh thu cao hơn.

Chẳng hạn vào năm 2007, Whataburger có doanh thu trên mỗi cửa hàng cao hơn 28% so với Burger King.

Đấu sĩ Bò p206

Energy, Go-Go Energy, Hemp Soda, Deezel, Adrenaline Rush, Extreme Energy, Invigor8, Hype, Wired và nhiều thương hiệu khác.

Một cách rất tự nhiên, tất cả đều ở dạng lon 8,3 ounce.

Ngoại trừ Monster, một trong những nước tăng lực đầu tiên xuất hiện ở dạng lon 16 ounce. Và tự nhiên, Monster nhanh chóng trở thành nước tăng lực bán chạy thứ hai tại Mỹ.

Thay vì sao chép cái tên Red Bull và lon 8,3 ounce, Hansen Natural Corporation (chủ sở hữu Monster) làm ngược lại. Điều đáng chú ý ở thành công của Monster là dạng lon 16 ounce không phải một ý tưởng tuyệt vời dành cho nước tăng lực. Lon 8,3 ounce thực hiện công việc truyền tải "năng lượng" tốt hơn.

Năm 2007, Forbes đã xếp Hansen Natural đứng thứ nhất trong 200 công ty nhỏ tốt nhất tại Mỹ. Kho hàng của Hansen đã tăng 84 lần trong năm năm kể từ cuối năm 2002 khi Monster lần đầu tiên ra mắt.

Coca-Cola, công ty nước giải khát lớn nhất thế giới, ở đâu khi những hoạt động của nước tăng lực này diễn ra?

Tất nhiên là đang sao chép đối thủ. Nỗ lực đầu tiên của Coca-Cola là KMX, nước tăng lực ở dạng lon 8,3 ounce quen thuộc.

Tiếp đó là Full Throttle, nước tăng lực ở dạng lon 16 ounce sao chép từ thương hiệu Monster. Full Throttle vẫn tồn tại nhưng chắc chắn không phải một thương hiệu khổng lồ.

Cuối cùng, Coca-Cola phải dùng đến căn bệnh của công ty lớn là mở rộng dòng sản phẩm và giới thiệu nước tăng lực Tab. Hiện nay, nước tăng lực Tab là một sản phẩm được mở rộng trong một chủng loại sản phẩm có rất nhiều sản phẩm được mở rộng khác.

Võ sĩ Champagne

Không ai làm marketing tốt hơn nhà sản xuất Champagne, rượu sủi tăm đến từ vùng Champagne của nước Pháp. Cái tên Champagne mạnh đến nỗi phần lớn người tiêu dùng cho rằng "rượu sủi tăm" là một chủng loại sản phẩm khác.

Điều đó gây khó khăn cho Tây Ban Nha, một trong những quốc gia sản xuất rượu sủi tăm lớn nhất thế giới. Sản phẩm của Tây Ban Nha có tên Cava, cái tên gợi nhớ đến những hang động cất giữ loại rượu này.

Nation's Restaurant News ghi nhận: "Nói đến giá trị thì có lẽ không quốc gia nào có thể sánh với Tây ban Nha về rượu sủi tăm giá rẻ."

Và đó là vấn đề của Cava. Cava là bản sao "giá rẻ" của Champagne.

Tăng giá lên ư? Doanh thu sẽ nhanh chóng giảm mạnh. Bây giờ thì Cava không chỉ là bản sao của Champagne mà còn đắt tiền.

Rất nhiều dịp chúng tôi đã cố thuyết phục nhà sản xuất của Cava hãy ra mắt một chương trình marketing "trái ngược".

Làm thế nào để Cava trái ngược với Champagne?

Hãy bắt đầu với vỏ chai. Mọi nhà sản xuất Cava tại Tây Ban Nha đều cố giấu cái tên Cava. Trên một thương hiệu dẫn đầu, cái tên Cava thậm chí còn không được đặt trên nhãn mà chỉ được in trên lớp giấy bạc ở đầu nút chai.

Đáng lẽ cái tên Cava phải được in to và đậm như tên thương hiệu. (Hội đồng quản lý Cava, cơ quan công nghiệp, nên đăng ký thương hiệu Cava tại một số quốc gia lớn trên thế giới.)

Khi nghĩ về Champagne thì người tiêu dùng nghĩ đến từ gì?

"Dịp đặc biệt."

Bằng chứng của giả thiết này là doanh thu bán hàng toàn cầu của Champagne tăng 28,6% trong năm thiên niên kỷ 1999. Năm tiếp theo, doanh thu của Champagne ngay lập tức giảm xuống thấp hơn mức của năm 1998. Thậm chí cho đến ngày nay, doanh thu bán hàng toàn cầu của Champagne vẫn chưa đạt được đỉnh cao năm 1999.

Để làm ngược lại, Cava nên "được dùng hàng ngày". Một cách để diễn tả khái niệm này là: "Cava biến mọi ngày thành một dịp đặc biệt".

(Một trải nghiệm tiêu biểu tại nhà hàng là: Hãy gọi một chai rượu vang đỏ hoặc rượu vang trắng giá 35 đô-la và người hầu bàn sẽ thực hiện mà không bình luận gì. Hãy gọi một chai Cava 35 đô-la và người hầu bàn sẽ hỏi: "Bạn đang kỷ niệm dịp gì vậy?")

Thật ngạc nhiên khi những khái niệm đơn giản và có tính khái niệm lại có sức mạnh to lớn trong việc xây dựng thương hiệu thống trị toàn thế giới.

• “Cỗ xe đỉnh cao”

• “Kim cương là vĩnh viễn”

• “Cava biến mọi ngày thành một dịp đặc biệt”

Tại sao nhà sản xuất của Cava lại từ chối ý tưởng này?

Bởi vì một khẩu hiệu sẽ không có sức mạnh tình cảm cho đến khi được người tiêu dùng nhắc đi nhắc lại nhiều lần. “Just do it” không có sức mạnh tình cảm cho đến khi Nike thực hiện chương trình marketing để khai thác ý tưởng.

Thật khó nhận biết một ý tưởng ngôn ngữ tốt. Một điệp khúc chúng tôi thường xuyên nghe thấy trong phòng họp nhiều tập đoàn tại Mỹ là: “Khẩu hiệu đó khuấy động cảm xúc trong tôi”.

Theo những gì mọi nhà marketing đều biết thì một ý tưởng mới không khuấy động cảm xúc trong bạn. Cảm xúc trong bạn chỉ khuấy động bởi niềm tin vào những nguyên lý marketing như: “Hãy làm điều ngược lại”.

Võ sĩ cà phê latte

Trước Starbucks đã có Dunkin’ Donuts, một chuỗi cửa hàng bán cà phê cũng đạt được nhiều thành công. Hẳn chuỗi cửa hàng 58 tuổi này phải rất khó chịu khi thấy Starbucks chiếm mất sản phẩm mà Dunkin’s Donuts mới là người tiên phong.

Trong vài năm qua, Dunkin’s Donuts đã cố gắng theo đuổi những xu hướng mới nhất như: bánh vòng, bánh nướng xốp, bánh sandwich nóng và cà phê thượng hạng. Tất cả những sản phẩm mà công ty chưa có được sự tín nhiệm ở đó.

Starbucks không chỉ là hồi chuông cảnh tỉnh mà còn là một cơ hội cho Dunkin’s Donuts. Phương pháp hiển nhiên của công ty là quay lại khởi nguồn với cà phê và sau đó làm ngược lại với Starbucks.

Starbucks đắt tiền, chậm chạp và hợm hĩnh. Đó là những đặc điểm rất tốt đối với việc xây dựng thương hiệu hạng sang. Tuy nhiên lại không có cơ hội xây dựng thương hiệu giá rẻ.

Dunkin’s Donuts vừa túi tiền, nhanh nhẹn và thực tế. Một nơi không có sự giả dối, nơi mà người lao động Mỹ cảm thấy được coi trọng. Để thật sự thành công, Dunkin’s Donuts cần tập trung vào đặc điểm “nhanh nhẹn”.

Hãy quên đặc điểm “vừa túi tiền” đi. Mọi người đã biết quá rõ về đặc tính đó. Hơn nữa, vừa túi tiền không phải một lợi ích. Đặc điểm này khiến người tiêu dùng nghĩ rằng cà phê của Dunkin’s Donuts không ngon bằng cà phê của Starbucks.

“Nhanh nhẹn” là một lợi ích. Đặc điểm này nói lên rằng thời gian của người tiêu dùng rất quý giá. Điều này đặc biệt hấp dẫn đối với người tiêu dùng giàu có đang tiến tới cửa hàng của Starbucks.

Phải đợi lâu ở Starbucks là than phiền số một của người tiêu dùng và theo sau đó là phí tổn.

Để đạt được tốc độ thì Dunkin’s cần giảm một số món trong thực đơn của mình. Nếu công ty không thành công với tốc độ thì không thể đánh bại được Starbucks. Người tiêu dùng sẵn sàng đợi chờ tại Starbucks, không phải tại Dunkin’s Donuts.

“Thời gian dành cho Dunkin’s Donuts”. Một địa điểm dừng chân của những người Mỹ bận rộn không muốn phí thời gian (hoặc tiền bạc) ở Starbucks.

Những gì “Thời gian của Miller” đã làm với bia (đưa thương hiệu từ không là gì đến vị trí thứ hai chỉ sau Budweiser) thì “Thời gian của Dunkin’s Donuts” cũng có thể làm được với cà phê.

Bạn hiếm khi nhìn thấy những công ty sử dụng ý tưởng marketing đơn giản như thế này, bởi những ý tưởng như vậy hầu như không qua được kiểm duyệt của cảnh sát quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái.

Những ý tưởng này không khuấy động được cảm xúc của nhà quản lý.

Hertz, Avis, Enterprise

Thành lập năm 1918, Hertz đã trở thành công ty cho thuê xe hàng đầu tại Mỹ bởi đây là thương hiệu đầu tiên trong chủng loại dịch vụ này. Và Hertz đã mở trụ sở đầu tiên ở đâu?

Hãy nhớ rằng điều đó xảy ra chín năm trước khi Charles Lindbergh127 một mình bay đến Bắc Đại Tây Dương. Khi Hertz khởi nghiệp vẫn chưa có hành khách hàng không nào bởi chưa xuất hiện ngành hàng không. Hertz mở trụ sở ở những nơi có khách hàng, tại những vị trí trong thành phố. (Đầu tiên là Chicago.)

Thành lập năm 1946, Avis làm ngược lại. Thay vì cạnh tranh trực tiếp với Hertz, doanh nhân Warren Avis tập trung vào những địa điểm có sân bay và nhanh chóng trở thành công ty cho thuê xe lớn thứ hai tại Mỹ.

Tên ban đầu của công ty là: Avis Airline Rent-a-Car.

Khi vận chuyển hàng không tăng đột biến kể từ sau chiến tranh, toàn bộ công ty cho thuê xe lớn đều chuyển sang kinh doanh nhà đón khách ở sân bay và tạo một cơ hội nữa cho những công ty muốn làm ngược lại.

Được doanh nhân Jack Taylor128 sáng lập năm 1957 với vai trò là công ty cho thuê xe ô tô, Enterprise Rent-a-Car khởi nghiệp bằng hoạt động cho thuê xe ô tô vào thập kỷ 60 tại những địa điểm ở vùng ngoại ô. Điểm đặc biệt của công ty là: “chuyển đổi bảo hiểm”.

Enterprise tập trung cho thuê xe đối với những người tiêu dùng cần xe thay thế do tai nạn, sửa chữa máy móc hay bị trộm cắp. Toàn bộ nỗ lực marketing của công ty đều tập trung vào những khách hàng được đại lý bảo hiểm hay cửa hàng sửa chữa giới thiệu. Một lúc nào đó, Andy Taylor, CEO của Enterprise và là con trai của nhà sáng lập, đã nói đùa rằng: "Một trong bốn phương pháp bán hàng lớn nhất là bánh vòng".

Enterprise thống trị ngành cho thuê xe tại Mỹ và hiện là công ty lớn hơn cả Hertz. Trong một năm gần đây, Enterprise đạt doanh thu 9 tỷ đô-la trong khi Hertz chỉ đạt 8,1 tỷ đô-la. Enterprise dẫn đầu mặc dù 90% địa điểm của công ty đặt tại Mỹ, còn Hertz hoạt động tại 145 quốc gia trên toàn thế giới.

Từ trung tâm thành phố đến nhà đón khách ở sân bay đến ngoại ô, ở mỗi giai đoạn của trò chơi cho thuê xe, lối suy nghĩ truyền thống đều chống lại sự thay đổi. Sự thay đổi không phù hợp với tư duy quản lý: "Hãy đến nơi có thị trường".

Tuy nhiên sự thay đổi lại phù hợp với tư duy marketing: "Hãy đến nơi chưa có thị trường".

Một chiến dịch phù hợp với mọi chủng loại sản phẩm

Làm thế nào Lowe's, chuỗi cửa hàng số hai, có thể đạt được những bước tiến đáng kể so với Home Depot?

Home Depot, chuỗi cửa hàng bán đồ nội thất và trang trí nhà hàng đầu, là một nơi lộn xộn ban đầu được thiết kế chỉ để thu hút nam giới.

Vì vậy Lowe's đã nỗ lực rất nhiều để trở nên sạch sẽ và gọn gàng với dãy hàng hóa được đặt ở hai bên và hệ thống ánh sáng rực rỡ hơn - một nơi đặc biệt thu hút phụ nữ. Vì vậy, Lowe's đã trở thành chuỗi cửa hàng tăng trưởng nhanh nhất.

Vlastic là thương hiệu rau quả ngâm bán chạy nhất tại Mỹ. Vì vậy Claussen đã trở thành thương hiệu mạnh thứ hai bằng cách chuyển từ kệ hàng hóa sang khu vực đông lạnh và tự nhận là rau quả ngâm "giòn".

Montblanc quảng bá bút "béo" khi đối thủ chủ yếu của công ty (Cross) tập trung vào bán bút "gầy".

Flip trở thành thương hiệu máy quay bán chạy nhất với 13% thị phần tại Mỹ chỉ trong một năm. Máy quay Flip nhỏ nhắn là phiên bản trái ngược với máy quay to, phức tạp và đắt tiền của các công ty điện tử tiêu dùng lớn (Sony, Sanyo, Panasonic, Canon, JVC và Samsung).

Callaway trở thành công ty câu lạc bộ golf hàng đầu nhờ quảng bá về gậy đánh golf ngoại cỡ (Big Bertha) khi đối thủ chủ yếu của công ty chỉ bán gậy đánh golf cỡ thường.

Prince trở thành công ty vợt tennis hàng đầu bằng cách quảng bá về vợt ngoại cỡ trong khi đối thủ chủ yếu của công ty chủ bán vợt cỡ thường.

Listerine là thương hiệu nước súc miệng có vị khó chịu, vì vậy Scope trở thành thương hiệu mạnh thứ hai nhờ trở thành nước súc miệng có vị dễ chịu.

Barbie là búp bê xinh đẹp, vì vậy Bratz trở thành thương hiệu mạnh thứ hai nhờ búp bê xấu xí.

Nhẫn cưới và nhẫn đính hôn truyền thống làm bằng vàng. Vì vậy Scott Kay trở thành một trong những thương hiệu trang sức bán chạy nhất tại Mỹ bằng cách tập trung vào bạch kim. "Thế hệ bạch kim".

Và cứ như vậy.



Danh tiếng của ValueJet đã bị tổn hại khi công ty mất một máy bay phản lực tại Florida Everglades.

Thay vì chi hàng triệu đô-la để khôi phục lại danh tiếng, hãng hàng không này sát nhập với AirTran.

21. Nhà quản lý ghét phải đổi tên. Nhà marketing luôn đón chào cái tên mới.

Có thể bạn đã bỏ lỡ tin tức này nhưng Schlotzsky's, chuỗi 513 cửa hàng sandwich, đã đệ đơn xin phá sản theo Chương 11.

Điều gì đã xảy ra với Scholotzsky's? Nếu bạn tin vào những gì mình đọc trên báo chí thì đó là nguyên nhân bắt nguồn từ những chuyện rất bình thường. Cạnh tranh gay gắt từ nhiều công ty đồ ăn nhanh khác, thực đơn cũ rích, hoạt động kém hiệu quả và quảng cáo không đủ.

Khi mọi thứ tồi tệ, sao nhà quản lý không đổ lỗi cho một trong những nguyên nhân hiển nhiên nhất? Tên thương hiệu.

Schlotzsky's ư? Ai có thể đánh vần cái tên đó? Ai có thể phát âm cái tên đó? Ai có thể google cái tên đó? Hơn nữa, âm tiết đầu trong cái tên đó nghe gần giống như schlock, từ lóng trong tiếng Đức cổ có nghĩa là rẻ tiền và chất lượng thấp.

"Quyết định marketing quan trọng nhất bạn có thể đưa ra"

Nhiều năm trước, trong một cuốn sách có tên Positioning (Định vị thương hiệu), chúng tôi đã viết: "Trong kỷ nguyên định vị thương hiệu, quyết định marketing quan trọng nhất bạn có thể đưa ra là đặt tên sản phẩm".

Ngày nay, sau 27 năm, rất nhiều nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái vẫn chưa bị thuyết phục. Đó là nguyên nhân tại sao hiện có rất nhiều tên thương hiệu trở nên vô phương cứu chữa trên thị trường.

Không phải những thương hiệu này không thể bán được sản phẩm. Rất nhiều thương hiệu làm được điều đó. Nếu bạn định giá một sản phẩm đủ rẻ thì sản phẩm đó vẫn tiếp tục bán chạy cho dù có tên xấu. Huyndai hiện đang bán gần nửa triệu ô tô tại Mỹ mỗi năm.

Nhưng bạn đã bao giờ nghe ai đó nói: "Xem này, tôi vừa mua một chiếc Huyndai" chưa?

Tồi tệ hơn, mẫu xe Genesis mới của Huyndai được thiết kế để cạnh tranh với Mercedes-Benz, BMW và Lexus.

Một giám đốc điều hành của Huyndai phát biểu: "Chúng tôi đã tranh luận rất nhiều về việc có khai trương thương hiệu mới hay không. Nhưng chúng tôi đã quyết định nâng cao hình ảnh của thương hiệu Huyndai và gia tăng lợi nhuận cho cửa hàng bán xe Huyndai".

Thay vì nâng cao hình ảnh của Huyndai, mẫu xe Genesis chỉ làm người tiêu dùng mơ hồ hơn. "Gì cơ? 40.000 đô-la cho một chiếc Huyndai sao?"

Người tiêu dùng thấy rất khó có thể tạo ra nhận thức tích cực cho một cái tên tiêu cực. (Cái tên nhắc chúng ta về tiếng kêu trong Thế chiến thứ nhất: "Người Phổ! Chết đi!")

Lý lẽ của nhà quản lý cho việc không đổi tên luôn luôn giống nhau: Không phải cái tên mà điều quan trọng nằm ở sản phẩm, dịch vụ và giá cả.

Điều đó không đúng. Phải là nhận thức về sản phẩn, nhận thức về dịch vụ và nhận thức về giá cả.

Đi cùng cái tên xấu là nhận thức xấu.

Vấn đề của hãng hàng không Eastern

Chúng tôi đã dành nhiều giờ không ngừng nghỉ cố gắng thuyết phục rất nhiều giám đốc tại Hãng hàng không Eastern rằng Eastern là một cái tên xấu cho hàng hãng không. Đặc biệt khi hãng hàng không đó bay tới Bờ biển phía Tây.

Tồi tệ hơn, "Eastern" còn không đồng nghĩa với "dịch vụ tốt". (Western thì có thể, còn Eastern thì chắc chắn không.)

Phía Đông, đặc biệt là thành phố New York đồng nghĩa với những hành động hỗn xược, thô lỗ, cộc lốc và xấc láo. (Đó là một địa điểm đầy chông gai và luôn chuyển động nhanh đến nỗi không có thời gian cho những cử chỉ tốt đẹp trong cuộc sống.)

Cựu phi hành gia Frank Borman129, chủ tịch của Eastern vào thời đó, không đồng ý với điều này. Ông Borman viết cho chúng tôi rằng những gì chúng tôi bỏ qua là sự thật rằng "cái tên đã có lịch sử khoảng 47 năm".

(Hãng hàng không Eastern vẫn tiếp tục sống đến năm 60 tuổi trước khi phải đệ đơn xin bảo hộ phá sản.)

Kỳ lạ hơn là truyền thuyết về việc tập đoàn đầu tư Atlanta cố gắng huy động thêm 550 triệu đô-la để khởi động lại hãng hàng không với tên "New Eastern". May mắn thay, cộng động nhà đầu tư đã không tin vào hành động điên rồ đó.

Cái tên xấu là một cái tên xấu. Bạn không thể thay đổi nhận thức bằng cách đổi tên thành "Cái tên xấu mới".

Nhà quản lý thường bỏ qua sự khéo léo của nhà marketing.

Chúng tôi có thật sự muốn hãng hàng không Eastern đổi tên không? Không hề, mọi người sẽ nghĩ rằng đó chỉ là hãng hàng không Eastern cũ với cái tên mới.

Lời khuyên của chúng tôi ư? Hãy sát nhập với hãng hàng không Western để tạo ra một lý do hợp pháp để thay đổi tên hãng hàng không. Hơn nữa, việc sát nhập giữa hai công ty được coi như một hãng hàng không "quốc gia" và xóa bỏ tiếng cũ về "ngang dọc bờ biển Đông" của Eastern.

“Bạn không được đổi tên”

Là nhà tư vấn marketing, chúng tôi thường được tiếp đón những công ty đang tìm chiến lược mới với yêu cầu: “Bạn không được đổi tên”.

Chính điều đó đã khiến chúng tôi không được lựa chọn để thực hiện dự án đó.

Hãng hàng không Canadian từng tiếp cận chúng tôi với yêu cầu tương tự. Tuy nhiên, làm sao khách hàng có thể phân biệt hãng hàng không này với Air Canada, hãng hàng không thống trị thị trường Canada, mà không thay đổi tên? Điều đó thật bất khả thi.

Cathay Pacific cũng vậy. Cái tên rất quan trọng. Dù đúng hay sai thì người tiêu dùng tin rằng cái tên mà công ty sử dụng có ý nghĩa thật sự. Đó không nên là cái tên chợt xuất hiện mà không qua cân nhắc kỹ lưỡng.

Chúng tôi biết Pacific ở đâu. Tuy nhiên Cathay là nơi nào trên trái đất vậy? Chúng tôi nói với nhà quản lý rằng họ không thể sử dụng cái tên Cathay với một hãng hàng không trừ khi mọi người biết địa điểm của nơi này. Lại một công việc nữa chúng tôi không được nhận.

Pulte Homes, công ty xây dựng nhà ở lớn thứ ba tại Mỹ, cũng tiếp cận chúng tôi. Chúng tôi biết rằng người mua căn hộ cao cấp sẽ tự hào về căn hộ của mình. Nhưng làm thế nào để người mua nhà có thể tự hào tương tự về căn nhà Pulte do Pulte xây dựng?

“Tôi vừa mua một căn nhà của Pulte”. Chúng tôi không thể mường tượng được cảnh nhiều người mua nhà khoe khoang về căn nhà Pulte của họ, vì vậy chúng tôi nói rằng công ty cần một cái tên mới.

Câu trả lời là: “Ông Pulte sẽ không bao giờ chấp nhận”. Đó lại là một công việc mà chúng tôi không được nhận.

Ralph Lifshitz130 giờ sẽ ở đâu nếu không cũng có thái độ không đúng với cái tên? May mắn thay, ông Lifshitz đủ thông minh để đổi tên thành Ralph Lauren.

Người tiêu dùng tùy ý chọn tên. I Can’t Believe It’s Not Butter (Tôi không thể tin được đó không phải là bơ) là một trong những thương hiệu bơ thực vật bán chạy nhất tại Mỹ. Người tiêu dùng nghĩ: “Chắc chắn sản phẩm phải có vị giống bơ, còn không người ta đã không dùng cái tên đó”.

Hãy xem trường hợp của Chi-Chi’s, chuỗi nhà hàng ăn tối bình dân đã phá sản vài năm trước. Chi-Chi là gì và ai có thể liên tưởng cái tên đó với đồ ăn Mexico của nhà hàng? (Với xu hướng đồ ăn Mexico đang phát triển mạnh mẽ thì chỉ có một cái tên cực xấu mới có thể khiến chuỗi nhà hàng Mexico phá sản.)

Làm thế nào mà một cái tên như Chi-Chi’s (tiếng lóng Mexico nghĩa là ngực phụ nữ) lại được chọn ngay từ đầu? Thông thường, đó là câu hỏi của giải trí và trò chơi trong phòng họp. Xuất hiện với cái tên dễ thương, hát và nhảy một vài bài, khiến đám đông cười thích thú và bạn sẽ bán được hàng.

Tuy nhiên nhà quản lý sẽ phải rút gọn tên

Thật ngạc nhiên khi có những lúc nhà quản lý lại toàn tâm toàn ý ủng hộ đề xuất thay đổi tên. Đó là khi họ muốn rút gọn tên hoặc thậm chí tốt hơn nữa là dùng chữ cái đầu thay vì cả cụm từ.

Nhà quản lý phải lòng với chữ cái đầu và từ viết tắt. Nhà quản lý sử dụng rất nhiều chữ cái đầu và từ viết tắt trong email và giấy nhớ. Nhà quản lý học thuộc mã cổ phiếu của những công ty yêu thích. (Người xem TV hiểu rõ rằng bạn không thể kiểm tra giá cổ phiếu trên kênh CNBC nếu không biết những chữ cái đầu dùng làm mã cổ phiếu.)

Hơn nữa, nếu bạn muốn bán mọi thứ dưới cùng một thương hiệu như nhiều nhà quản lý vẫn làm thì bản thân cái tên không được mang ý nghĩa quá cụ thể. Chữ cái đầu thỏa mãn tiêu chí này một cách hoàn hảo.

Trong cuốn sách Positioning xuất bản năm 1981, chúng tôi đã nguyền rủa cái gọi là “bẫy không tên”. Năm đó, có tới 27 công ty “không tên” lọt vào trong danh sách 500 công ty lớn nhất nước Mỹ của Fortune.

Ngày nay có 46 công ty. Và tương lai chắc chắn sẽ còn nhiều nữa.

Điều gì khiến một công ty bỏ mặc cái tên hoàn hảo để đổi lấy những chữ cái đầu vô nghĩa? Có hai lý do.

Một lý do là luận điệu “ngắn thì tốt hơn”. Trong thế giới tốc độ cao ngày nay, cái tên dài rất bất lợi. Vì vậy công ty quảng cáo J.Walter Thompson đổi tên thành JWT.

J.Walter Thompson giờ đã đi vào sách lịch sử cùng với Doyle Bane Bernbach (đã đổi tên thành DDB) và Foote, Cone & Belding (đã đổi tên thành FCB).

Lý do thứ hai là sự thay đổi thị trường. Cái tên J.Walter Thompson được liên tưởng tới quảng cáo truyền thống và công ty đương nhiên muốn mở rộng thêm cả truyền thông hiện đại như Internet. Có thể công ty muốn một cái tên mới có thể giúp công ty không bị khóa lại trong quá khứ.

Tuy nhiên điều ngược lại đã xảy ra. Bằng cách dùng chữ viết tắt JWT, công ty đã mãi mãi kết nối cái tên của mình với di sản J.Walter Thompson.

Hầu như không thể tạo ra nhận thức cho cụm chữ cái đầu tách biệt hẳn với nhận thức cho từ ngữ ban đầu. Chữ cái đầu thường nhắc mọi người nhớ về quá khứ.

Kentucky Fried Chicken muốn tạo khoảng cách với ý nghĩa không tốt cho sức khỏe của từ “Fried” (rán”). Vì vậy công ty đổi tên thành KFC.

Điều gì xảy ra tiếp theo? Mỗi khi nhìn thấy biển hiệu của KFC, người tiêu dùng thường nghĩ “Kentucky Fried Chicken”.

(KFC hiện đang cân nhắc về chương trình dùng chữ cái đầu của mình. Một vài cửa hàng độc quyền đề nghị sửa tên thương hiệu cửa hàng thành Kentucky Fried & Grilled Chicken.)

Những chữ viết tắt này có nghĩa là gì?

Người tiêu dùng không hề ngốc. Khi nhìn thấy chữ viết tắt, người tiêu dùng cố tìm hiểu xem những chữ cái đó có nghĩa là gì.

• GE gợi nhớ tới General Electric.

• HP gợi nhớ tới Hewlette-Packard.

• IBM gợi nhớ tới International Business Machines.

• MTV gợi nhớ tới Music Television (Truyền hình âm nhạc).

• IRS gợi nhớ tới Internal Revenue Service (Dịch vụ doanh thu nội bộ).

• FBI gợi nhớ tới Federal Bureau of Investigation (Cục điều tra liên bang).

• USA gợi nhớ tới United States of America (Hợp chủng quốc Hoa Kỳ).

Hãy cùng hy vọng rằng chính quyền mới của nước Mỹ sẽ không rơi vào cái bẫy không tên cùng với dòng chữ: "Chúng ta không muốn bị coi là đất nước gồm nhiều bang riêng biệt. Chúng ta muốn được coi như một thực thể duy nhất, một đất nước duy nhất. Chúng ta hãy thuê JWT, công ty con của WPP, để đổi tên thành USA".

Điều gì sẽ xảy ra nếu những chữ cái đầu của tên công ty không phải chữ viết tắt của từ gì? Lúc ấy, người tiêu dùng sẽ mơ hồ và không thể nhớ nổi những chữ cái đầu đó.

Nếu muốn tên của mình nổi tiếng thì bạn có thể sử dụng những chữ cái đầu như tên gọi thân mật. (Hãy nghĩ tới JFK hoặc FDR). Hoặc nếu tên bạn không nổi tiếng thì việc chỉ sử dụng chữ cái đầu chắc chắn sẽ khiến cái tên đó không thể nổi tiếng được.

Royal Phillips Electronics đã chọn NXP làm tên cho công ty sản xuất thiết bị bán dẫn độc lập mới thành lập của mình. NXP nghĩa là gì?

Không có nghĩa gì. Tuy nhiên theo giám đốc điều hành của công ty, cái tên truyền tải thông điệp về "sự cộng hưởng và giải trí".

Theo chúng tôi thì đó chỉ là mơ tưởng. Cái tên NXP chỉ truyền tải một điều là: Những chữ cái đầu này nghĩa là gì?

Điều khoản của sự ưa chuộng

Điều làm vấn đề tên tuổi trở nên rắc rối đang cố gắng giải thích với nhà quản lý về vai trò của tên thân mật.

Mọi thương hiệu đều cần hai tên: tên thật và tên thân mật. Tại sao lại vậy? Bởi việc dùng tên thân mật giúp người tiêu dùng tạo lập mối quan hệ gần gũi hơn với thương hiệu họ ưa chuộng.

Chẳng hạn, hãy chú ý khi hai người đặc biệt thân thiết, họ hầu như không bao giờ sử dụng tên thật. Luôn luôn là “em yêu”,”cưng”, “thỏ con” hay những cụm từ tương tự.

Nếu chồng hoặc vợ của bạn thay đổi tên thật về luật pháp thành “cưng” bởi vì đó là tên bạn thường dùng để gọi họ thì đoán thử xem. Bạn sẽ phải tìm ra một tên thân mật mới.

JWT đã đánh mất tên thân mật của mình. Bây giờ chúng ta phải gọi công ty là gì?

J ư?

McDonald’s có tên đổi tên thành Mickey D’s chỉ vì rất nhiều người tiêu dùng sử dụng tên thân mật này để gọi hãng?

Chắc chắn là không.

Trên thực tế, cái tên Mickey D’s chỉ là một trong những đặc điểm tuyệt nhất của thương hiệu. Cái tên giúp cải thiện chủ đề quảng cáo lâu đời của McDonald’s là “I’m loving it”.

Harley-Davidson có nên đổi tên thành HOG, vừa là tên thân mật, vừa là mã cổ phiếu của công ty không?

(Trong bộ ba cách dùng tên thân mật, HOG còn có nghĩa là Harley Owners Group - Hội chủ sở hữu xe Harley).

Jennifer Lopez131 có nên đổi tên thành J.Lo?

Tom Cruise132 và Katie Holmes133 có nên đổi tên thành TomKat?

Brad Pitt134 và Angelina Jolie135 có nên đổi tên thành Brangelia?

Federal Express từng có một tên thân mật rất hay là FedEx. Hiện nay khi công ty đã đổi tên thành FexEx thì người tiêu dùng biết sử dụng tên thân mật gì?

FE?

Rất nhiều thương hiệu được ưu chuộng có thể hủy hoại tên thân mật của mình nếu sử dụng tên thân mật làm tên thật.

• American Express: AmEx

• Budsweiser: Bud

• Coca-Cola: Coke

• Corvette: Vette

• Cosmopolitan: Cosmo

• Jaguar: Jag

• Macintosh: Mac

• Marks & Spencer: Marks & Sparks

• Stolichnaya: Stoli

Vậy còn luận điệu "ngắn hơn là tốt hơn" của nhà quản lý thì sao? Đúng là người tiêu dùng thường thích tên thương hiệu ngắn hơn tên thương hiệu dài.

Hãy nhìn vào giá hàng tại một siêu thị với những thương hiệu như All, Cheer, Crest, Dawn, Dial, Dove, Heinz, Lay's, Pam, Pert, Pledge, Post, Ritz, Scope, Silk, Tide và rất nhiều thương hiệu khác.

Ngắn hơn về hình thức và về cách đọc

Cái tên JWT nhìn thì ngắn hơn J.Walter Thompson nhưng lúc đọc lên thì không hề ngắn hơn chút nào.

Cả hai đều có độ dài như nhau - năm âm tiết. J-V-kép-T. J-Wal-ter-Thomp-son.

Thật kỳ lạ khi độ dài khi đọc lên của tên thương hiệu lại quan trọng hơn độ dài khi nhìn. Đó là vì thương hiệu được xây dựng chủ yếu bằng âm tiết phát ra từ miệng. Tên càng ngắn khi đọc lên thì càng người tiêu dùng càng dễ chuyển cho bạn bè, hàng xóm và họ hàng.

Trên thực tế, người tiêu dùng luôn cố rút gọn tên thương hiệu để dễ dàng giao tiếp với người khác. Chevy thay vì Chevrolet. Caddy thay vì Cadillac. Mercedes thay vì Mercedes-Benz.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, J.Walter Thompson chưa bao giờ được biết đến với tên JWT (năm âm tiết). Công ty luôn được gọi là J.Walter (ba âm tiết).

Và Doyle Dane Bernbach chưa bao giờ được biết đến với tên DDB (ba âm tiết). Công ty luôn được gọi là Doyle Dane (hai âm tiết).

Tương tự, Foote, Cone & Bedding chưa bao giờ được biết đến với tên FCB (ba âm tiết). Công ty luôn được gọi là Foote Cone (hai âm tiết).

Thông thường người tiêu dùng chọn tên thân mật đọc ngắn hơn tên thương hiệu thật. Thỉnh thoảng người tiêu dùng mới sử dụng tên thật mật đọc lên dài bằng tên thương hiệu (chẳng hạn như Mickey D's). Tuy nhiên hiếm khi người tiêu dùng sử dụng tên thân mật mà khi đọc lên nghe dài hơn.

Ai có thể giải thích cho chúng tôi tại sao nhà quả lý của Northwest (hai âm tiết) lại sơn máy bay với logo NWA không? Có ai dùng NWA (ba âm tiết) làm tên thân mật cho Northwest Airlines không? Chúng tôi nghĩ là không.

May thay, cuộc sát nhập với Delta đã giải quyết được vấn đề này.

Từ ngữ có uy lực hơn các chữ cái đầu

Bằng chứng tốt nhất là từ ngữ được sử dụng rộng rãi hơn các chữ cái đầu. Mỗi khi có thể, người tiêu dùng sẽ cố gắng chuyển chữ cái đầu thành cụm từ viết tắt

• “Radar” thay vì R-D-A-R đối với “radio detecting and ranging” (dò tìm và định vị bằng sóng vô tuyến)

• “Laser” thay vì L-A-S-E-R đối với “light amplification by stimulated emission of radiation” (khuyếch đại ánh sáng bằng phát xạ kích thích)

• “Gap” thay vì G-A-A-P đối với “generally accepted accounting principles” (nguyên tắc kế toán chung được thừa nhận)

Khi phải chọn lựa, phần lớn người tiêu dùng đều thích từ ngữ hơn. Bạn có thể dùng A-I-D-S đối với “acquired immunodeficiency syndrome” (hội chứng suy giảm miễn dịch mắc) nhưng hầu như không ai làm vậy. Phần lớn mọi người chỉ nói “aids”.

Tại sao lại vậy? Từ “aids” (một âm tiết) ngắn hơn chữ viết tắt (bốn âm tiết).

Bên kia đường đối diện với YMCA tại Atlanta là một nhà hàng IHOP. Tại sao mọi người nói Y-M-C-A (bốn âm tiết) mà không phải là I-H-O-P (cũng bốn âm tiết)?

Đó là vì mọi người tìm được cách để biến IHOP thành cụm từ hai âm tiết: “I-hop”.

Bất chấp những lý lẽ này, nhà quản lý vẫn tiếp tục sử dụng chữ cái đầu để đặt tên cho các doanh nghiệp tại Mỹ. Tháng 2 năm 2006, công ty Computer Associatess International trị giá 3,9 tỷ đô-la đã chính thức đổi tên thành CA, Inc.

CA là một tên thân mật rất hay, nhưng không may thay, Ngành bưu chính Mỹ đã tặng cái tên này cho bang California.



Nhờ liên tục phát minh nhiều sản phẩm mới mà Apple đã có chỗ đứng trên bốn thị trường khác nhau. Một ngày nào đó phát minh sẽ khô cạn dần và công ty sẽ bắt đầu gặp rắc rối.

22. Nhà quản lý muốn liên tục phát minh. Nhà marketing hạnh phúc với một phát minh duy nhất.

Sharper Image, ngôi nhà của nhiều sản phẩm sáng tạo như xe hẩy136 Razor, chó rôbốt, quạt gió ion, máy giảm căng thẳng StressEraser và rôbốt tương tác

R2-D2, đã đệ đơn phá sản theo Chương 11.

Phát minh không phải một chiến lược marketing và một ngày nào đó, những công ty dựa vào dòng chảy đều đặn các sản phẩm mới có tính đột phá sẽ gặp rắc rối trầm trọng. Giống như Sharper Image.

Mọi công ty thành công đều cần một chiến lược marketing tốt bao gồm hoặc không bao gồm phát minh. Tuy nhiên nhiều guru quản lý vẫn đề cao "phát minh" tới mức coi nó như chức năng quan trọng duy nhất của công ty.

Hãy nhìn các loạt sách và bài báo viết về phát minh. Peter Drucker cũng có một câu nói rất nổi tiếng: "Doanh nghiệp có hai - và chỉ hai - chức năng cơ bản là: marketing và phát minh."

Phát minh là tùy chọn

Theo chúng tôi, doanh nghiệp có một chức năng cơ bản là: "Xây dựng một thương hiệu có thể thống trị chủng loại sản phẩm".

Ban đầu, phát minh có thể giúp công ty xây dựng kiểu thương hiệu như vậy.

• Máy ảnh chụp lấy ngay và Polaroid

• Máy tính mini và Digital Equipment

• Máy photocopy bằng giấy thường và Xerox

• Bộ xử lý siêu nhỏ và Intel

• Thư điện tử không dây và BlackBerry

• Giày thể thao và Nike

Tuy nhiên khi chủng loại sản phẩm đến thời kỳ chín muồi thì tình hình bắt đầu thay đổi. Hãy lấy ngành công nghiệp ô tô làm ví dụ. Những phát minh quan trọng trong ngành ô tô diễn ra cách đây nhiều thập kỷ: động cơ V8, hộp số, tay lái trợ lực, máy điều hòa, dây an toàn, túi khí và nhiều thứ khác.

Ngày nay, điều tạo nên một thương hiệu ô tô hiệu quả không phải phát minh mà là sự tập trung với biên độ hẹp vào một đặc điểm hoặc một phân khúc nhỏ trong thị trường. Sự đáng tin cậy và Toyota. Lái xe và BMW. Tuổi trẻ và Scion.

Những phát minh vượt ra ngoài khu vực định vị của thương hiệu sẽ xói mòi thương hiệu đó. PT Cruiser đã làm được gì cho Chrysler ngoài việc khiến người tiêu dùng cảm thấy mơ hồ hơn? Phaeton đã làm được gì cho Volkswagen? Viper đã làm được gì cho Dodge?

Dodge là một thương hiệu xe tải hạng lớn. Có phải người mua xe tải thích Dodge vì xe này tăng tốc nhanh như xe thể thao Viper?

Nhà marketing hiểu rằng phần lớn các thương hiệu không cần phát minh. Các thương hiêu chỉ cần tìm ra xem thương hiệu đó sẽ (hoặc có thể) đại diện cho điều gì, sau đó sử dụng chiến lược marketing để "sở hữu" khái niệm đó trong tâm trí người tiêu dùng.

Phát minh New Coke suýt nữa đã giết chết thương hiệu.

Sự hy sinh giúp xây dựng thương hiệu

Không phải sự sáng tạo. Công cụ tìm kiếm là một loại hàng hóa trên Internet cho đến khi Google xuất hiện.

Google thu hẹp trọng tâm vào công cụ tìm kiếm và đang trong quá trình xây dựng một thương hiệu mạnh. Vậy gần đây Google đã làm gì?

Công ty đang phát minh. Thậm chí công ty còn chi hàng trăm triệu đô-la vào việc phát minh nguồn năng lượng thay thế như năng lượng mặt trời, địa nhiệt hay năng lượng gió.

Ấn bản tháng 3 năm 2008 của Fast Company đã công bố bảng xếp hạng "50 công ty sáng tạo nhất thế giới". Và đúng như những gì bạn nghĩ, Google xếp ở vị trí số một.

Tạp chí này dành 18 trang để viết về câu chuyện của Google. Nhân viên có triển vọng thường được hỏi: "Nếu có thể thay đổi thế giới bằng nguồn lực của Google thì bạn sẽ xây dựng điều gì?"

Câu trả lời của chúng tôi là: "Chúng tôi sẽ sử dụng nguồn lực để xây dựng một thương hiệu thứ hai như Toyota đã làm với Lexus, thay vì sử dụng nguồn lực để phá hoại thương hiệu chủ đạo."

Tiếp đó xuất hiện một thương hiệu có vẻ như một ngoại lệ là Apple. Rõ ràng Apple đang rất thành công bởi niềm tin rộng rãi rằng sản phẩm của Apple đặc biệt sáng tạo.

Điều đó đúng với hiện tại, nhưng còn tương lai thì sao? Sáng tạo không tồn tãi mãi mãi. Sớm muộn thì Apple cũng sẽ bị dồn vào chân tường và phải chiến đống chống lại rất nhiều đối thủ cạnh tranh đang thống trị chủng loại sản phẩm của công ty.

Apple không thống trị chủng loại sản phẩm nào ngoài máy nghe nhạc MP3 nhưng vẫn có thể cạnh tranh thành công với Hewlette-Packard và Dell ở chủng loại sản phẩm máy tính cá nhân, với Nokia và Motorola ở chủng loại sản phẩm điện thoại di động, với Sony và Samsung ở chủng loại sản phẩm điện tử gia dụng, với Microsoft ở chủng loại sản phẩm hệ điều hành máy tính cá nhân. Vị thế đó sẽ không tồn tại lâu. Khi chủng loại sản phẩm đến thời kỳ chín muồi, Apple chắc chắn sẽ khô cạn những ý tưởng sáng tạo mới mẻ.

Tiếp theo, Enron được Fortune đặt tên là "công ty sáng tạo nhất nước Mỹ" trong năm năm liên tiếp từ 1996 đến 2000. Năm tiếp theo, công ty phá sản.

Công ty ống dẫn ga Enron "tự sáng tạo" ở phần lớn những ngành kinh doanh trực tuyến bao gồm mua bán dầu, khí tự nhiên, điện, máy truyền dữ liệu tốc độ cao, báo chí, quảng cáo truyền hình, vân vân và vân vân.

Sự gian lận không khiến Enron gặp rắc rối. Rắc rối đã khiến Enron phải gian lận.

Giám đốc điều hành tại những công ty có lợi nhuận thường không xào nấu sổ sách công ty. Chính những tổn thất khổng lồ do chiến lược ngốc nghếch của Enron gây ra đã đẩy ban quản lý của Enron đến bờ vực.

Sáng tạo có thể hủy hoại tính xác thực của thương hiệu

Hãy nhìn vào Jack Daniel, công ty rượu whiskey ngô bán chạy nhất thế giới và công ty rượu bán chạy thứ năm thế giới. Nhãn hiệu của công ty dường như không thay đổi gì kể từ khi nhà máy rượu đầu tiên tại Mỹ khai trương vào năm 1866. Những gì nhãn hiệu nói về công ty là: "Thời kỳ xưa cũ của Jack Daniel, thương hiệu xưa cũ thứ bảy".

Trong trường hợp thông điệp vẫn chưa được nhận thức đầy đủ, nhãn hiệu còn nói lên rằng: "Rượu whiskey được sản xuất giống như phương pháp của ông cha cách đây bảy thế hệ".

Đối với rượu, rượu vang, bia, đồ uống không cồn, thực phẩm, dụng cụ và nhiều chủng loại sản phẩm khác, nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải luôn cố gắng giữ gìn tính nhất quán của hình ảnh và thông điệp. Điều đó truyền tải tính xác thực của thương hiệu.

Thông thường khi mới đến công ty, CEO luôn muốn sử dụng sự sáng tạo để đóng tem của bản thân vào thương hiệu. Sức hấp dẫn nhiều khi rất khó chối từ.

Không chủng loại sản phẩm nào lại có nhiều phát minh như nước cola. Trong nhiều năm qua, Pepsi-Cola đã cho giới thiệu Diet Pepsi, Pepsi One, Pepsi A.M., Pepsi Kona, Pepsi Light, Pepsi Edge, Pepsi Max, Pepsi XL, Pepsi-Cola Retro, Pepsi Blue, Diet Pepsi Jazz, Pepsi Raw and Pepsi N.F.L. Kickoff.

(Danh sách này vẫn chưa bao gồm nhiều hương vị khác nhau của Pepsi như vani, sơri, chanh…)

Một phát ngôn tiêu biểu của giám đốc điều hành công ty là: “Pepsi Blue có tiềm năng để thổi thêm sức sống cho chủng loại sản phẩm nước cola. Chúng tôi tin tưởng rằng sáng tạo là chìa khóa của tăng trưởng.”

Tại Anh, công ty đang cho ra mắt Pepsi Raw, nước cola có lợi cho sức khỏe, được một giám đốc cấp cao gọi là “phát minh quan trọng nhất của công ty Pepsi tại Anh trong 15 năm qua”.

Tại Coca-Cola, phát minh cũng thường xuyên xuất hiện. Phát minh mới nhất là Diet Coke Plus với năm loại vitamin và khoáng chất cần thiết.

Trong khi đó, lượng tiêu thụ cola trên đầu người tại Mỹ đang giảm dần do người tiêu dùng chuyển sang uống nước và đồ uống có lợi cho sức khỏe khác.

Một công ty nên dùng tiền đầu tư vào phát minh để tạo ra thương hiệu mới chứ không phải để cứu thương hiệu cũ. Tại sao Coca-Cola không sử dụng năm loại vitamin và khoáng chất cần thiết cho sản phẩm nước thay vì sản phẩm cola? Công ty đã có thể tiết kiệm 4,1 tỷ đô-la dùng để mua lại công ty sản xuất nước vitamin Glacéau.

Theo những gì Sharper Image thể hiện thì sáng tạo không phải là chiến lược. Đó chỉ là chiến thuật trợ giúp thêm cho chiến lược marketing của công ty.



Gần 30 năm trước, Norelco giới thiệu máy chiếu đa phương tiện đầu tiên tại Mỹ có thể trình chiếu slide, phim ảnh và âm thanh. Sản phẩm đa phương tiện đó không đi đến đâu.

23. Nhà quản lý thèm muốn đa phương tiện. Nhà marketing không chắc về điều đó.

Playboy đang số hóa cơ sở lưu trữ của mình. Toàn bộ 636 ấn bản tạp chí sẽ được in vào sáu đĩa, mỗi đĩa dành cho một thập kỷ. Giá của mỗi đĩa là 100 đô-la.

Thật là một sai lầm.

Mỗi khi xuất hiện một phương tiện truyền thông mới, nhà quản lý nghĩ: “Thật là một cơ hội để mở rộng nhượng quyền thương mại”. Vì vậy tạp chí, báo, đài phát thanh và tivi đều được huy động trong công cuộc số hóa thương hiệu.

Cơ hội đối với nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái được nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải coi như sự mất trọng tâm.

Lịch sử đáng buồn của chú thỏ Playboy

Trong nhiều năm qua, Playboy đã mở rộng thương hiệu ra các lĩnh vực câu lạc bộ, sòng bạc, băng hình, truyền hình cáp, lịch, quần áo, bao cao su, xì gà, nước cola và nhiều sản phẩm khác.

Năm 1971, Playboy bước lên sàn chứng khoán với giá 23,5 đô-la một cổ phiếu.

Giá hiện tại: 1,92 đô-la một cổ phiếu.

Trong mười năm qua, công ty Playboy Enterprises đạt doanh thu 3,2 tỷ đô-la nhưng cũng thua lỗ tới 90,3 triệu đô-la.

Bất chấp những kết quả ảm đạm này, rất nhiều chuyên gia vẫn khen ngợi phương pháp tiếp cận của Playboy. Dưới đây là mô tả về phương pháp tiếp cận của Playboy của nhà đồng sáng lập một công ty tư vấn quản lý nổi tiếng toàn thế giới kiêm tác giả của sáu cuốn sách về tư duy chiến lược:

“Một công ty định hướng theo lớp khách hàng/ người dùng là công ty tổ chức hoạt động kinh doanh xung quanh một chủng loại sản phẩm cụ thể của người dùng/ khách hàng cuối. Công ty đó cố gắng thỏa mãn một loạt những nhu cầu xuất phát từ lớp người dùng cuối này… Chẳng hạn Playboy là một ví dụ tốt về một công ty theo đuổi chiến lược định hướng theo lớp người dùng. Cụm từ “giải trí dành cho đàn ông” trên bìa tạp chí thể hiện rất rõ điều này.”

Điều đó có ý nghĩa gì không? Chắc chắn là có. Tuy nhiên nhận thức thông thường không phải là nhận thức marketing.

Playboy đã rơi vào chiếc bẫy mở rộng dòng sản phẩm, sai lầm phổ biến nhất của nhà quản lý. Số hóa tạp chí chỉ là sai lầm mới nhất trong chuỗi những sai lầm tương tự.

Một người mặc quần áo ngủ sống trong biệt thự Holmby Hills có thể không hiểu được các chuyên gia truyền thông, tuy nhiên sự thật là phần lớn ngành truyền thông cũng đang phạm phải sai lầm tương tự như Playboy.

Chỉ nói mà không hành động

Mở rộng dòng sản phẩm từng là căn bệnh của riêng các công ty sản xuất hàng tiêu dùng. Tuy nhiên căn bệnh này đang lan rộng.

Hãy nhìn vào tạp chí Talk (Trò chuyện) hay Talk Media, một công ty do Tina Brown137 sáng lập vào năm 1998 và được đầu tư bởi Miramax, công ty con của Disney.

Theo tờ New York Times, bà Brown, cựu tổng biên tập của các báo Vanity Fair (Hội chợ phù hoa) và The New Yorker (Người New York), thông báo rằng bà sẽ "xuất bản một báo nguyệt san mới, xuất bản sách cũng như sản xuất phim và các chương trình truyền hình".

29 tháng sau ngày ra mắt, tạp chí Talk phá sản với thua lỗ lên tới 54 triệu đô-la, bao gồm cả tiền dùng để tổ chức bữa tiệc ra mắt tại Đảo Tự do cho 1400 người nổi tiếng trên toàn thế giới.

Đa phương tiện, từ nhiều năm nay, đã trở thành một thuật ngữ rất thông dụng. BusinessWeek ghi nhận: "Nhà đầu tư vẫn chưa thỏa mãn với đa phương tiện. Phố Wall đã tăng giá cổ phiếu của phần lớn các công ty truyền thông và tin rằng những công ty này sẽ mang lại nhiều thông tin đa phương tiện sinh động. Cùng lúc đó, phần lớn các công ty xuất bản cũng đang vội vã thiết lập dịch vụ trực tuyến."

Nhận định này được xuất bản khi nào? Tuần trước? Tháng trước? Hay năm trước?

Tất cả đều không đúng. BusinessWeek ghi nhận phong trào đa phương tiện trong ấn bản ra ngày 6 tháng 12 năm 1993. Tức là hơn 15 năm về trước.

Những từ nguy hiểm nhất trong từ điển

Đa phương tiện, đa nền tảng, đa năng, đa kênh, đa số, đa phương diện. Mỗi khi nghe thấy một từ bắt đầu bằng "đa", bạn có thể chắc chắn rằng đó là tín hiệu của rắc rối.

Liệu Harvey Weinstein138, nhà sáng lập hãng phim Miramax cùng em trai Bob139, có học được điều gì sau thảm họa với Talk Media chưa? Chúng tôi e là chưa.

Công ty mới của ông cũng phạm phải sai lầm tương tự. Tạp chí Time nói: "Công ty Weinstein được định vị như một công ty truyền thông đa dạng bao gồm video tại nhà, truyền hình cáp, sân khấu Broadway, nhà xuất bản sách, game hình và đương nhiên là cả Internet."

Harry Weinstein phát biểu: “Chúng tôi đã thành lập xong công ty sản xuất phim. Hiện chúng tôi cung cấp nội dung và kênh phân phối riêng.”

Lợi nhuận sớm là không tốt. Theo lời một thành viên hội đồng quản trị của Weinstein được đăng trên Fortune thì “năm tài chính này rất đáng thất vọng”.

Các đại gia truyền thông chủ yếu tư duy theo lối “đa”. Michael Eisner140, cựu CEO của Walt Disney, đã chi khoảng 385 triệu đô-la để mua lại Topps, nhà sản xuất kẹo cao su thổi Bazooka và thẻ bóng chày.

Eisner nói: “Topps là một thương hiệu nằm trong tâm trí nam giới Mỹ trong 70 năm. Tôi có thể biến thương hiệu này thành một công ty truyền thông-thể thao”.

Biến kẹo cao su thổi thành một đế chế truyền thông có vẻ không thành vấn đề đối với một đại gia truyền thông. Eisner nói: “Thông qua giải trí phim ảnh, internet và truyền hình, thông qua thẻ và thế giới kỹ thuật số, Topps đã trở thành công ty truyền thông lớn hơn rất nhiều so với hiện nay”.

Theo ý kiến chúng tôi thì bong bóng cao su sẽ chuẩn bị nổ tung.

Tiếp theo đến Steve Case141, bộ não đứng sau America Online. Sau cuộc sát nhập tai hại với Time Warner, Case đã chuyển tài năng của mình theo một hướng khác. Công ty mới của ông có tên: Revolution LLC.

Revolution đang muốn cách mạng hóa thị trường nào? Trên thực tế là bốn thị trường.

- Revolution Health với phòng khám và trang web
- Revolution Money với thẻ tín dụng và nền tảng thanh toán dùng mã PIN
- Revolution Places mang đến những trải nghiệm với khu nghỉ mát sang trọng
- Revolution Living tập trung vào dịch vụ spa và dùng chung ô tô

Thương trường được ví như chiến trường. Và một trong những câu chuyện cổ điển từ Thế chiến thứ hai là thất bại của Chiến thuật Vườn chợ. Hay được biết đến trong lịch sử quân sự với cái tên “Cây cầu quá xa”.

Revolution LLC giống như ba cây cầu quá xa vời.

Mọi nội dung đều không giống nhau

Nhà quản lý và nhà marketing có xu hướng tư duy ở nhiều cấp độ khác nhau. (Theo cách tự nhiên, nhà quản lý ở cấp độ cao nhất.)

Chẳng hạn, kim cương, bộ bài và game là ba cấp độ giải trí khác nhau. Nhà marketing có xu hướng tư duy theo “kim cương”. Nhà quản lý có xu hướng tư duy theo “game”.

Đối với nhà marketing, một bài báo trên tờ New York Times khác rất nhiều so với một bộ phim Hollywood. Nhưng không phải với đại gia quản lý.

Theo CEO Mark Hurd142, đó là nơi mà Hewlette-Packard đang hướng tới: “Để tổng hợp thông tin của mọi nhà, cho dù nội dung bắt nguồn từ trang web, vệ tinh, truyền hình cáp hay máy tính cá nhân, và mang đến tận tay người tiêu dùng.”

Ngài Howard Stringer143, CEO của Sony, cũng phát biểu tương tự: “Sự sáp nhập đang quay lại báo thù và tôi không muốn chống lại xu hướng đó nữa bởi khả năng tiếp cận thông tin mọi lúc mọi nơi trên mọi phương tiện hiện đã được chấp nhận.”

Có một giả thiết rằng người gửi cung cấp thông tin, còn người nhận quyết định phương tiện truyền thông mình muốn sử dụng để đọc, nghe hoặc xem thông tin đó. Giá mà cuộc sống đơn giản đến vậy.

Tại sao trên thế giới vẫn có người khẳng định rằng truyền hình đã chết và rằng mọi người sẽ xem video trên máy tính cá nhân hay (thậm chí tồi tệ hơn) trên điện thoại di động?

Song đó chính là tiên đoán của Bill Gates144 trong một cuộc họp báo gần đây của Wall Street Journal.

(Truyền hình vẫn sống và sống rất tốt đẹp. Ngày càng có thêm nhiều người xem truyền hình qua tivi hơn trước. Theo Nielsen, một người Mỹ trung bình dành khoảng 127 giờ xem tivi vào tháng 5 năm 2008 so với 121 giờ vào tháng 5 năm 2007. Con số tương ứng đối với Internet là 26 giờ cho năm 2008 và 24 giờ cho năm 2007.)

Thương hiệu mới và thương hiệu được mở rộng

Những thương hiệu thành công nhất trên Internet là Google, Yahoo!, Amazon, eBay, YouTube, MySpace, Facebook, Priceline.com, craiglist, Wikipedia, AOL và nhiều thương hiệu khác.

Mọi ấn phẩm in đều nghĩ rằng mình cần mở rộng thêm một kênh trên Internet nữa thì mới thành công. Điều ngược lại mới mang đến thành công. Hãy giữ nguyên vị trí của mình và khai trương một thương hiệu mới trên mạng.

Đương nhiên vẫn có một vài thành công nhỏ trong lĩnh vực truyền thông. Có lẽ công ty sử dụng đa nền tảng thành công nhất là Wall Street Journal với 931.000 người đăng ký sử dụng dịch vụ trực tuyến.

Tuy nhiên chúng tôi tự hỏi liệu Journal có thành công trong lĩnh vực “tài chính” đa phương tiện. Cho dù Journal hiện là một trong số những ấn bản được đánh giá cao nhất tại Mỹ nhưng công ty được ghi nhận đã thua lỗ trong năm 2007.

Năm 1996, Wall Street Journal ra mắt Phiên bản tương tác, sau này trở thành Wall Street Journal Online. Đó là thời điểm hai năm trước khi Google thành lập.

Ngày nay trị giá của Google trên sàn chứng khoán là 91,6 tỷ đô-la trong khi tập đoàn News Corporation của Rupert Murdoch đã mua Dow Jones chỉ với giá 5,7 tỷ đô-la.

Thay vì ra mắt phiên bản trực tuyến của Wall Street Journal, nhà quản lý của Dow Jones tự nhủ: "Chúng ta có thể làm gì trên Internet để tận dụng đặc tính độc nhất của phương tiện truyền thông mới?"

"Vấn đề lớn nhất của nhà báo và tổng biên tập báo là gì?"

"Đó là tìm ra nguồn tin tức và số liệu có căn cứ giúp tăng độ hấp dẫn và giải thích thêm cho những câu chuyện trên báo giấy. Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta mở một trang tìm kiếm trên Internet để giúp mọi người có thể ngay lập tức tìm ra những tin tức và số liệu này?"

Điều gì sẽ xảy ra nếu Wall Street Journal mở một "Google" thay vì phiên bản trực tuyến của báo giấy? Có lẽ Dow Jones vẫn còn là một công ty độc lập.

Thuật ngữ thông dụng giống như giống chó chọi pitbull

Tuy nhiên, xu hướng đa phương tiện có lẽ sẽ còn tồn tại trong một thời gian dài nữa. Một khi thuật ngữ thông dụng đã thu hút được trí tưởng tượng của một ngành nào đó thì hiếm khi người ta chịu bỏ qua thuật ngữ này.

Bạn có thể cho rằng Lifetime chỉ là một mạng truyền hình cáp. Sai.

CEO Betty Cohen145 tuyên bố: "Nếu chúng tôi làm đúng thì Lifetime có cơ hội trở thành công ty truyền thông điện tử tích hợp hàng đầu dành cho phụ nữ. Đó là hình mẫu chúng tôi nên làm theo. Không chỉ đơn giản là mạng truyền hình cáp."

Bạn có thể cho rằng Hiệp hội báo chí kinh doanh Mỹ chỉ là một tổ chức các nhà xuất bản báo chí về thương mại. Sai.

Hiệp hội báo chí kinh doanh Mỹ hiện là Hiệp hội truyền thông kinh doanh Mỹ.

Bạn có thể cho rằng Condé Nast chỉ xuất bản tạp chí. Sai.

Tờ New York Times viết: "Condé Nast không muốn bị gọi là hãng tạp chí thông thường mặc dù công ty phát hành tạp chí 27". Richard D.Beckman, chủ tịch tập đoàn truyền thông Condé Nast khẳng định: "Chúng tôi là công ty cung cấp thông tin".

Bạn có thể cho rằng USA Today chỉ là một tờ báo. Sai.

Theo tổng biên tập kiêm chủ tịch Tom Curley161, "chúng tôi không còn là một tờ báo đơn thuần, chúng tôi là mạng lưới. Chúng tôi mang thông tin đến cho truyền hình. Chúng tôi mang thông tin đến Internet từ cùng một nền tảng chính". Advertising Age gọi USA Today là "thương hiệu truyền thông đa nền tảng".

Bạn có thể cho rằng ESPN chỉ là một công ty truyền hình. Sai.

John Skipper146, giám đốc điều hành của ESPN, cho biết: “Chúng tôi không phải công ty truyền hình. Chúng tôi sẽ cung cấp truyền thông cho người tiêu dùng.”

Ngay cả những công ty sản xuất sản phẩm cũng đang tham gia vào xu hướng này. Bạn có thể cho rằng Lionel chỉ là công ty sản xuất mô hình tàu hỏa. Sai.

Theo Wall Street Journal, giám đốc điều hành của Lionel coi công ty của mình là “một công ty giải trí chứ không phải công ty sản xuất đồ chơi”.

Bạn có thể cho rằng cuộc họp gần đây do Cục quảng cáo truyền hình tài trợ chỉ tập trung vào truyền hình. Sai.

Lần đầu tiên cuộc họp được phát triển bởi một chủ đề duy nhất: tầm quan trọng của đa nền tảng. Tức là cung cấp thông tin và quảng cáo không chỉ trên trạm thu phát địa phương mà còn trên Internet, qua di động và nhiều phương tiện không dây khác, thông qua dịch vụ video theo yêu cầu và máy iPod hình.

Bạn có thể cho rằng TV Guide chỉ là một tạp chí. Sai.

“Với thành công đa nền tảng đã được nhiều nhà quảng cáo chứng minh, TV Guide thấu hiểu nhu cầu của nhà marketing ngày nay và có thể mang tới những chương trình chiến lược cho bất kỳ chủng loại sản phẩm nào. Bao gồm tạp chí, kênh truyền hình, hướng dẫn chương trình tương tác trên video theo yêu cầu, trực tuyến và di động.”

Bạn có thể cho rằng Time Inc. chỉ là công ty phát hành tạp chí. Sai.

Ann Moore147, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Time Inc., phát biểu: “Tôi có một nghìn nhân viên bán báo giấy thông minh sẵn sàng chuyển thành một thành nhân viên bán hàng đa phương tiện thông minh. Chúng tôi là công ty thông tin, được chứ? Chúng tôi sáng tạo, chúng tôi biên tập và chúng tôi tổng hợp những thông tin tốt nhất từ bên ngoài. Trong tương lai, chúng tôi có thể cung cấp thông tin cho các bạn, những độc giả của chúng tôi, ở bất kỳ định dạng nào bạn muốn - có thể không phải trên giấy in.”

Một trong những đồng tác giả của cuốn sách này từng là tín đồ của truyền thông đa phương tiện. Nhiều năm trước, công ty của ông được Norelco thuê làm quảng cáo cho máy chiếu đa phương tiện mới và ông rất thích sản phẩm này.

Không cần phải nói, máy chiếu đa phương tiện đó không đi đến đâu.



Chắc chắn về lâu dài, 150 calo giảm bớt trong một lon Coke sẽ làm tổn hại đến thương hiệu. Đáng lẽ Tab có thể trở thành thương hiệu tương lai của công ty. Nhưng thay vào đó, công ty lại tập trung vào Diet Coke.

24. Nhà quản lý tập trung vào ngắn hạn. Nhà marketing chú trọng dài hạn.

Harold Geneen148, chủ sở hữu một tập đoàn lớn, có câu châm ngôn ưa thích là: "Nếu bạn có thể làm được trong các quý thì bạn có thể làm được với cả năm".

Một châm ngôn yêu thích khác của cựu CEO của ITT là: "Sẽ không còn việc lập kế hoạch dài hạn nữa".

Các tập đoàn của thời đại cũ hầu như đã biến mất, nhưng tư duy quản lý kiểu này vẫn còn tồn tại tới ngày nay. "Hãy thực hiện công việc trong các quý và tất cả sẽ ổn thỏa."

Thành công ngắn hạn cho tương lai dài hạn

Marketing có phương pháp tiếp cận rất khác. Sẽ có lúc công ty phải thay đổi.

Vào năm 1997, PepsiCo đã đạt được một thành công phi thường trong ngắn hạn khi từ bỏ các chuỗi nhà hàng (Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken và Taco Bell) để tập trung vào kinh doanh nước giải khát, đây là chiến lược được chúng tôi khuyến nghị trong cuốn sách xuất bản năm 1996 có tên Focus: The Future of Your Company Depends on It (Cuốn sách được Alpha Books xuất bản dưới tên gọi Tập trung để khác biệt) từ trước khi công ty áp dụng vào thực tế.

Có rất nhiều lý do marketing hợp lý để thực hiện chiến lược này. PepsiCo bị Coca-Cola áp đảo ở ngành kinh doanh chủ chốt. Tiêu đề của một quảng cáo Coke điển hình là: "PepsiCo đã mở nhà hàng nào gần bạn chưa? Hãy đợi bốn tiếng nữa."

Quảng cáo tiếp tục: "Bởi vì cứ mỗi bốn tiếng PepsiCo lại bổ sung thêm một nhà hàng vào đế chế của mình. Một nhà hàng để cạnh tranh với công ty của bạn và phục vụ khách hàng của bạn."

Ngược lại, Coca-Cola hứa hẹn "sự cam kết" chứ không phải "sự cạnh tranh" - một điều khá mạnh mẽ và hiệu quả trong việc duy trì thị phần đông đảo của Coca-Cola trong ngành kinh doanh chủ chốt.

Việc thành lập công ty con cho chuỗi nhà hàng đã giúp dọn đường cho PepsiCo mua lại công ty Quaker Oats cùng thương hiệu Gatorade vào năm 2000. Thương vụ này đã tăng đáng kể sức mạnh của đội ngũ nước giải khát của PepsiCo.

"Lùi một bước để tiến hai bước" là nguyên tắc chung.

Trong chiến lược của mình, chúng tôi thường khuyên công ty nên ngừng những sản phẩm và dịch vụ không liên quan (đó là lùi một bước) và tìm ra một trọng tâm có thể thúc đẩy hoạt động kinh doanh của công ty trong tương lai (đó là tiến hai bước).

Nhiều năm trước, chúng tôi đã thử phương pháp tiếp cận này với một công ty phần mềm nổi tiếng. Câu trả lời của vị CEO là: "Gì cơ? Ông muốn hủy hoại doanh thu 75 triệu đô-la hàng năm của công ty sao". (Công ty phần mềm nổi tiếng đó hiện đã phá sản.)

Người xưa có câu: "Nếu bạn tiếp tục làm những gì mình vẫn làm, thì bạn sẽ tiếp tục nhận những gì mình vẫn nhận". Cách duy nhất để phá bỏ khuôn mẫu là thay đổi.

Đó là một bước lùi mà những nhà quản lý "có thể làm được trong các quý" hiếm khi thực hiện.

Bật tường

Nhiều công ty nhận ra rằng nếu không có ảnh hưởng của lạm phát thì hiếm khi có tăng trưởng. Và trọng tâm lại chuyển sang giảm chi phí và sa thải nhân viên.

Coca-Cola là một trong số những công ty như vậy. Trong 16 năm dưới sự điều hành của Roberto Goizueta149 (từ năm 1980 cho đến khi ông mất vào năm 1997), giá trị của Coca-Cola trên thị trường chứng khoán tăng từ 4 tỷ đô-la lên 145 tỷ đô-la. 11 năm sau, giá trị của Coke trên thị trường chứng khoán bắt đầu giảm. Thông tin chúng tôi thu thập gần đây nhất là 101,4 tỷ đô-la.

Coca-Cola đã làm gì sai?

Không có gì.

Đó là trường hợp nhân-quả kinh điển. Thị trường nước cola giảm (nguyên nhân) vì vậy cổ phiếu cũng giảm theo (hệ quả).

Ít nhất thì Coca-Cola cũng không đánh mất trọng tâm của mình vào việc mua các chuỗi nhà hàng. Thay vào đó, Coke tiếp tục tập trung vào hoạt động kinh doanh nước giải khát. Tư duy marketing tuyệt vời.

Tư duy marketing không tốt là cách công ty sử dụng vương miện của mình, thương hiệu Coca-Cola.

Một nguyên nhân khiến trẻ em quay lưng lại với Coke và Pepsi là do 150 calo trong mỗi lon nước. Gầy là mốt còn béo đã lỗi thời, mặc dù quan niệm này được quan sát dựa trên lý thuyết nhiều hơn là thực tế.

Khi người dân biết nhiều về nguy hiểm của bệnh béo phì, có thể bạn cho rằng Diet Coke và Diet Pepsi sẽ bán chạy hơn các anh chị em chứa nhiều calo, nhưng thực tế không phải. Lần cuối chúng tôi khảo sát thì sản phẩm nước uống dành cho ăn kiêng của Coca-Cola chỉ chiếm 41% doanh thu bán hàng của công ty.

Đáng lẽ Coca-Cola nên làm gì?

Hãy khai trương một thương hiệu cola khác không chứa calo để hấp dẫn giới trẻ.

Thật ra thì công ty đã làm vậy. Thương hiệu đó có tên là Tab và từng dẫn đầu thị trường nước cola dành cho người ăn kiêng. (Vào ngày Diet Coke ra mắt, Tab là thương hiệu cola dành cho người ăn kiêng số một trên thị trường, hơn Diet Pepsi 32%.)

Chính sai lầm chiến thuật, dù đã được tính toán kỹ, đã giết chết thương hiệu Tab. Công ty không sử dụng chất làm ngọt mới nhất (aspartame) cho Tab mà để dành cho Diet Coke. Tab được sản xuất bằng đường sacarin.

Ngày nay, giới trẻ coi Diet Coke như một thương hiệu dành cho người lớn tuổi ăn kiêng. Và nam giới coi Diet Coke như một thương hiệu dành cho nữ giới. Đây không phải những nhận thức có thể giúp Diet Coke trở thành nước giải khát được ưa chuộng của thế kỷ XXI.

Tab và Diet Coke là ví dụ về tư duy dài hạn và tư duy ngắn hạn. Về ngắn hạn, Diet Coke sẽ thành công vang dội. Một năm sau khi ra mắt, sản phẩm trở thành đồ uống ít calo bán chạy nhất. Đỉnh điểm là thương hiệu được bầu chọn làm sản phẩm mới tốt nhất của thập kỷ 80.

Tuy nhiên về dài hạn, Tab là một lựa chọn tốt hơn. Thay vì được coi là phiên bản kém hơn của Coca-Cola (nhận thức về Diet Coke), Tab có thể được định vị như một sản phẩm hoàn toàn riêng biệt. Trên thực tế, đó chính là nước cola của tương lai.

Gần đây, Coca-Cola đã thử mở rộng dòng sản phẩm để tiếp cận với giới trẻ. Sản phẩm có tên gọi Coke Zero với thành công khiêm tốn.

Zero là một cái tên hay nhưng Coke, một nửa cái tên, đã kéo thương hiệu về quá khứ. Hơn nữa, công ty đang xói mòn dần cái tên Zero bằng cách sử dụng đi kèm với Sprite và Powerade.

Thật đáng tiếc. Một nguyên nhân dẫn đến thành công vang dội của nước cola là Tính đa vị của sản phẩm. Nước gừng có vị giống củ gừng. Nước chanh có vị giống quả chanh. Nước cam có vị giống quả cam.

Tuy nhiên nước cola lại kết hợp rất nhiều vị khác nhau: đường caramen, vani, cam, chanh, chanh leo và nhiều gia vị khác.

Giống như rượu vang cũng có nhiều vị khác nhau, nước cola không phải thứ đồ uống nhàm chán. Người uống cola hiếm khi thấy chán vị này. Nước cola vẫn có tương lai rạng ngời nếu không bị dán nhãn lỗi mốt. Và nếu như một trong các công ty nước cola lớn không khai trương thương hiệu thứ hai.

Một trong những vấn đề khó khăn nhất trong marketing là cân bằng nhu cầu hiện tại với nhu cầu tương lai. Mặc dù Diet Coke về ngắn hạn rất thành công nhưng thành công dài hạn vẫn còn ẩn chứa nhiều hoài nghi.

Hơn nữa, Diet Coke là thương hiệu với mục tiêu hiển nhiên là Coca-Cola thông thường. Thương hiệu này đã từng được định vị là “vị Coke không chứa calo”.

Đó là cách xây dựng thương hiệu kiểu bập bênh. Khi một đầu đi lên thì đầu còn lại sẽ đi xuống.

Microsoft mất sức mạnh

Một công ty khác đang bật vào tường là Microsoft. Trong năm tài chính 2002, cổ phiếu của Microsoft đạt mức giá 35 đô-la. Năm năm sau, cổ phiếu của công ty không bao giờ đạt đến mức giá này nữa. Thông tin gần đây nhất của chúng tôi cho thấy giá cổ phiếu của công ty là 20,3 đô-la.

Khi mọi thứ trở nên tồi tệ hơn, nhà quản lý có hai lựa chọn: giải quyết vấn đề hoặc giấu giếm vấn đề bằng cách mua một công ty khác. Micrsoft cố mua lại Yahoo! với giá 44,6 tỷ đô-la. (Theo quan điểm của nhà marketing, đây không phải ý tưởng tốt bởi vụ mua lại sẽ khiến công ty quên mất trọng tâm của mình.)

Vấn đề của Micrsoft là gì? Chính là hệ điều hành Windows, chiếc vương miện của công ty. Phải mất đến sáu năm và sáu tỷ đô-la công ty mới phát triển được Windows Vista, phiên bản mới nhất của hệ điều hành Windows.

Những gì diễn ra với Windows cũng chính là những gì đang diễn ra với Coca-Cola.

• Khi nhà dinh dưỡng đặt nghi vấn với 150 calo trong một lon nước, Coca-Cola đã bổ sung thêm phiên bản dành cho người ăn kiêng.

• Khi các bậc phụ huynh đặt nghi vấn với 45 miligam cafein trong một lon nước, Coca-Cola đã bổ sung thêm phiên bản không chứa cafein.

• Khi người tiêu dùng chuyển sang đồ uống hoa quả, Coca-Cola bổ sung thêm các phiên bản sơri, chanh và chanh leo.

• Khi người tiêu dùng chuyển sang nước tăng cường vitamin, Coca-Cola bổ sung thêm phiên bản vitamin (Coke Plus).

Kết quả là Coca-Cola có tới 14 mùi vị khác nhau. Cho tới nay, Microsoft đã giới thiệu sáu phiên bản Windows, trong khi đó chỉ năm phiên bản thôi đã bị coi là quá nhiều.

Sáu phiên bản đó là: Windows Starter 2007, Windows Vista Enterprise, Windows Vista Home Basic, Windows Vista Home Premium, Windows Vista Ultimate và Windows Vista Business.

Vista quá nặng, có quá nhiều tính năng, quá phức tạp và quá đắt. Tương lai của hệ điều hành vẫn còn là dấu hỏi lớn.

Một thương hiệu cho hôm nay. Một thương hiệu cho ngày mai.

Đối với thương hiệu, nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái chỉ theo đuổi một mục đích duy nhất: “Hãy đặt mọi thứ vào thương hiệu chủ chốt của chúng ta cho dù phải cần mở rộng

bao nhiêu dòng sản phẩm đi nữa." Điều đó chỉ có hiệu quả trong ngắn hạn, chứ không phải trong dài hạn.

Nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải tư duy theo hướng khác. Theo nguyên tắc, về cơ bản marketing là một đề xuất dài hạn trong đó một chiến lược mới cần nhiều năm mới ra hoa kết trái.

Nhà marketing chắc chắn sẽ nói: "Hãy tập trung vào thương hiệu chủ chốt và giải quyết tương lai bằng cách ra mắt thương hiệu thứ hai. Hoặc thậm chí là thương hiệu thứ ba hay thứ tư".

Tại sao màn hình máy tính cá nhân trông giống bảng điều khiển của máy bay Boeing 747?

Microsoft nên khai trương thương hiệu hệ điều hành thứ hai đơn giản hơn nhiều dành cho phần đông người tiêu dùng chỉ dùng những chức năng cơ bản của máy tính như: thư điện tử, lướt web hay gửi ảnh.

Tất nhiên một hệ điều hành như vậy đồng nghĩa với việc bắt đầu lại từ hai bàn tay trắng với rất ít hoặc thậm chí không tương thích với phần mềm hiện tại. Đó là một bước lùi.

Tiếp đó hãy để nhà marketing kiểm soát mọi việc. Sự đơn giản không phải cách để định vị một thương hiệu mới. "Này những người ngốc nghếch, chúng tôi có phần mềm dành cho các bạn đây."

Tốc độ là một cách định vị mới mẻ. Máy tính nhanh như chớp. Phần mềm hiện tại của Windows chậm chạp đến tuyệt vọng. Trên tờ New York Times, Lee Gomes cho biết độc giả của ông liên tục hỏi: "Tại sao mọi phiên bản mới của Windows đều yêu cầu nhiều bộ nhớ hơn và CPU nhanh hơn nhưng lại chạy chậm hơn phiên bản cũ?"

Một máy tính cá nhân bình thường có thể xếp một danh sách chứa một nghìn từ theo thứ tự bảng chữ cái trong nửa giây. Tuy nhiên để khởi động chiếc máy tính đó từ đầu có thể mất đến vài ba phút.

Có bao nhiêu người muốn mua một chiếc điện thoại di động phải mất đến hai, ba phút để thiết lập kết nốt?

Có bao nhiêu người muốn mua một chiếc ô tô kêu gào trong gara tới hai, ba phút trước khi bạn có thể lái nó ra ngoài?

Người ta không thể bán được một chiếc ô tô có thể tăng tốc từ 0 đến 100 dặm một giờ trong nửa giây nếu mất tới ba phút mới đưa được chiếc ô tô ra khỏi gara.

Một hệ điều hành nhanh như chớp có thể là thương hiệu của Microsoft trong tương lai. Đó là hai bước tiến.

Chúng tôi có thể tưởng tượng ra phản ứng của Microsoft: "Gì cơ? Ông muốn phá hủy 17 tỷ đô-la doanh thu hàng năm sao?"



Nhà quản lý tin rằng chìa khóa dẫn đến thành công là phát triển được sản phẩm tốt hơn.

Nhà marketing tin rằng chìa khóa dẫn đến thành công là xây dựng được nhận thức tốt hơn.

25. Nhà quản lý dựa vào nhận thức thông thường. Nhà marketing dựa vào nhận thức marketing.

Nhận thức thông thường là vực thẳm ngăn cách nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái có óc phân tích và tư duy logic với nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải với tư duy tổng hợp và trực giác.

Khi càng có nhiều kinh nghiệm, nhà marketing càng hiểu được rằng nhận thức thông thường hầu như không bao giờ đúng.

Philip Kotler150, giáo sư marketing nổi tiếng nhất của Mỹ, tuyên bố: "Marketing có thể học trong một ngày nhưng cần cả đời để lĩnh hội".

Vậy làm thế nào nhà marketing có thể làm việc với giám đốc điều hành, một người có quyền đưa ra những quyết định marketing chiến lược nhưng lại thiếu vắng những kinh nghiệm cần tới cả đời làm marketing mới tích lũy được?

Ước gì chúng tôi biết câu trả lời.

Rất nhiều thất bại trên chiến trường

Chúng tôi đã dành nhiều ngày trong nhiều phòng họp tại nhiều quốc gia để tranh luận với CEO cùng nhân viên công ty.

Một CEO tiêu biểu sẽ nói: "Bài thuyết trình rất hay nhưng chúng tôi sẽ làm theo cách của mình và chúng tôi tin tưởng đội ngũ marketing sẽ thực hiện tốt chiến lược mới này."

Marketing bao gồm 90% chiến lược và 10% thực hiện. Với sản phẩm đúng đắn, tên tuổi đúng đắn, khách hàng mục tiêu đúng đắn, vị trí đúng đắn và thời gian đúng đắn, phần lớn chương trình marketing đều chắc chắn có hiệu quả. Phần khó khăn nằm ở 90%. Phần đơn giản nằm ở 10%.

Quá trình thực hiện chủ yếu dựa vào con người. Và con người là con người. Nếu hai công ty, mỗi công ty đều thuê 1000 nhân viên, thì cả hai công ty đều không hơn nhau về nguồn nhân lực.

Hơn nữa, chiến lược tốt giúp cải thiện quá trình thực hiện. Trên thực tế, một chiến lược tốt được định nghĩa là một chiến lược cho phép quá trình thực hiện được triển khai một cách tốt hơn và nhất quán hơn.

Carl von Clausewitz151, nhà chiến lược quân sự vĩ đại nhất trong lịch sử, từng phát biểu: "Chúng ta sẽ mắc phải sai lầm nếu cho rằng chiến lược không phụ thuộc vào các kết quả mang tính chiến thuật."

Phần lớn chính sách của nhà quản lý tập trung vào quá trình thực hiện. Tạp chí Fortune từng ghi nhận: "90% công ty thất bại trong việc thực hiện những chiến lược được lên kế hoạch kỹ lưỡng."

Tuy nhiên, nếu những công ty này thất bại trong quá trình thực hiện chiến lược, thì làm sao người ta có thể biết những chiến lược này được "lên kế hoạch kỹ lưỡng" ngay từ đầu?

Thực hiện tốt không thể thay đổi hay cải thiện chiến lược marketing tồi.

Phía nhận thức thông thường bao gồm nhà quản lý, những người tiếp cận tình huống theo cách hợp lý và đúng mực. Nhà quản lý nhấn mạnh vào sản phẩm: "Nếu chúng ta có thể sản xuất sản phẩm tốt hơn với giá hợp lý hơn thì chúng ta có thể giành thắng lợi trong cuộc chiến này."

Điều làm nhà marketing thất vọng là sự nhấn mạnh của nhà quản lý vào nhận thức thông thường đã bác bỏ khả năng có thể tồn tại "ý tưởng marketing" không logic, không đi theo lẽ thường nhưng vẫn có thể dẫn đường cho hoạt động kinh doanh của công ty.

Ý tưởng không quan trọng?

Charles Handy, một guru quản lý toàn cầu kiêm sáng lập viên Trường Kinh doanh London, từng viết: "Tôi khám phá ra rằng quản lý không phải thứ gì đó quá kỳ bí hay khó nhận thức. Khó khăn nằm ở quá trình thực hiện ý tưởng chứ không nằm ở bản thân ý tưởng đó".

Quản lý chắc chắn không phải điều gì quá khó nhận thức nếu bạn tin rằng không còn ý tưởng nào đáng để nhận thức nữa.

Ý tưởng marketing khó nhận thức vì chúng trái với ý niệm thông thường. Đó là bởi những ý tưởng này căn cứ vào nhận thức thường xuyên thay đổi của con người, một công việc vô cùng khó khăn. Hãy hỏi bất kỳ chuyên gia tâm thần hay chuyên gia tâm lý nào.

Bạn thử đoán xem ai chiến thắng trong chiến trường phòng họp?

Không phải là nhà marketing hay những nhận thức trái với lẽ thường mà chính là nhà quản lý.

Khi công ty gặp rắc rối, giải pháp luôn là những giải pháp thông thường tương tự nhau: Cải thiện sản phẩm. Giảm chi phí. Giảm giá.

Tiếp đó là tổ chức họp với nhân viên để nói về lòng trung thành, sự nhiệt tình và xây dựng nhóm.

Sự thống trị của chiến lược mở rộng dòng sản phẩm

Hãy nhìn vào chiến lược mở rộng dòng sản phẩm, biểu tượng đức tin của cộng đồng nhà quản lý. Chúng tôi đã liên tục đấu tranh với nhà quản lý về vấn đề này.

Bạn thử đoán xem Western Union đã quyết định sử dụng tên gì khi công ty bắt đầu kinh doanh điện thoại? Đó là một quyết định thông thường.

Western Union là một công ty nổi tiếng với hơn 100 năm lịch sử. Tại sao công ty không thể sử dụng cái tên Western Union nổi tiếng cho hoạt động kinh doanh điện thoại?

Đương nhiên đó là một quyết định "theo nhận thức thông thường" và nó đã khiến công ty bị lỗ tới 600 triệu đô-la.

Bạn thử đoán xem Kodak đã quyết định sử dụng tên gì khi công ty bắt đầu kinh doanh máy photocopy để cạnh tranh với Xerox, Canon và Ricoh?

Đương nhiên là cái tên Kodak. Lại một quyết định "theo nhận thức thông thường" đã biến thành một thảm họa marketing.

Bạn thử đoán xem Xerox đã quyết định sử dụng tên gì khi công ty bắt đầu kinh doanh hệ thống máy vi tính lớn?

Đương nhiên là cái tên Xerox. Sau khi chi hơn 1 tỷ

đô-la để mua Hệ thống dữ liệu khoa học, Xerox nhận ra rằng tên của mình nổi tiếng hơn. Đúng vậy, nhưng là nhận thức sai lầm.

Bạn thử đoán xem IBM đã quyết định sử dụng tên gì khi công ty bắt đầu kinh doanh máy tính cá nhân? Và đoán xem công ty nào chiến thắng trong trận chiến PC?

Đó là trận chiến giữa công ty mạnh nhất thế giới vào thời điểm đó (IBM) và sinh viên năm hai trường Đại học Texas (Michael Dell).

Nhận thức thông thường sẽ nói rằng Dell không thể cạnh tranh với IBM ở sản phẩm máy tính cá nhân.

Bạn thử đoán xem Barnes & Noble đã quyết định sử dụng tên gì khi công ty ra mắt trang web sách trên Internet để cạnh tranh với Amazon.com? Và đoán xem công ty nào chiến thắng trong trận chiến đó?

Không phải là BarnesandNoble.com. Đó là trang web do Jeff Bezos152, một người đàn ông 31 tuổi chưa hề có kinh nghiệm bán sách trước đó.

Booz & Company

Bạn thử đoán xem Booz Allen Hamilton đã quyết định sử dụng tên gì khi công ty thành lập công ty con hoạt động trong lĩnh vực tư vấn quản lý thương mại toàn cầu?

Bạn đã đoán đúng. Đó chính là Booz & Company.

Đó là tư duy đặc trưng của nhà quản lý. Cái tên không quan trọng - và cho dù có quan trọng thì công ty mới vẫn có thể tận dụng tiếng tăm của cái tên Booz Allen Hamilton 94 tuổi này.

Trong một phút thiếu sáng suốt, các nhà tư vấn quản lý đã tự tạo ra hai vấn đề marketing dài hạn.

Một vấn đề là cái tên Booz. Liệu nhân viên có được gọi là "Boozer"? Chúng tôi mong là không.

Vấn đề thứ hai là sự mơ hồ giữa hai công ty: Booz Allen Hamilton, công ty tư vấn quản lý chuyên về công việc liên quan đến chính phủ Mỹ và Booz, công ty tư vấn quản lý thương mại toàn cầu.

Đối với các nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái, cái tên không quan trọng. Nhưng cái tên lại thật sự quan trọng đối với người tiêu dùng và các nhà marketing thuộc nhóm bán cầu não phải, những người dành cả sự nghiệp của mình để nghiên cứu hành vi người tiêu dùng bao gồm cả ảnh hưởng của những cái tên tốt và tên xấu.

Luật sư, kế toán và nhà marketing

Cùng phe với nhà quản lý tin vào nhận thức thông thường còn có luật sư và kế toán viên. Những người này rất hòa thuận với nhau.

Khi gặp vấn đề với luật pháp, nhà quản lý sẽ nhờ đến luật sư và luôn luôn nghe theo lời khuyên của họ.

Khi gặp vấn đề với kế toán, nhà quản lý sẽ nhờ đến các CPA153 và luôn luôn nghe theo lời khuyên của họ.

Khi gặp vấn đề với marketing, nhà quản lý nhờ đến nhà marketing và nói: "Chúng tôi sẽ làm theo cách của mình vì marketing chỉ là nhận thức thông thường. Và không ai có nhận thức thông thường hơn một CEO, phải không?"

Đúng vậy.

Nhưng ngày nay nhận thức thông thường không còn có hiệu quả trong thế giới kinh doanh nữa. Nhận thức marketing là thứ duy nhất còn hiệu quả trong thế giới kinh doanh ngày nay.

Cuộc chiến vẫn chưa đến hồi kết

Trên thực tế, cuộc chiến chỉ vừa bắt đầu. Mỗi năm lại xuất hiện một thế hệ MBA154 mới sẵn sàng đảm nhiệm vị trí quản lý trong phòng họp.

Mỗi năm, giáo điều của nhà quản lý lại được củng cố thêm bằng một vài trong số những tờ báo, tạp chí và kênh truyền hình quan trọng nhất tại Mỹ như: Wall Street Journal, New York Times, Financial Times, BusinessWeek, Fortune, Forbes, CNBC và Fox Business.

Hiếm khi những phương tiện truyền thông này thể hiện khía cạnh marketing của câu chuyện.

Chắc chắn những phương tiện truyền thông này có nhắc đến marketing nhưng lại dưới thuật ngữ quản lý như: tạo ra sản phẩm tốt hơn, cung cấp dòng sản phẩm đầy đủ, nhanh chóng mở rộng thương hiệu, nhắm tới trọng tâm thị trường, tập trung nguồn lực vào một thương hiệu, thông minh kiểu marketing, tăng trưởng vĩnh viễn, tạo ra khách hàng gắn bó cả đời, tận dụng phiếu mua hàng và giảm giá, liên tục sáng tạo, sử dụng truyền thông đa phương tiện và đặc biệt là ứng dụng nhận thức thông thường truyền thống.

Tất cả những khái niệm trên đều có lý. Chúng chỉ không có lý về mặt marketing. Nhà quản lý sẽ không bao giờ hiểu được marketing. Tại sao nhà quản lý nên hiểu? Nhà quản lý còn rất nhiều điều quan trọng khác cần quan tâm như: sản xuất, tài chính, pháp luật, thuê nhân viên, quan hệ chính phủ.

Để bán được một khái niệm marketing cho nhà quản lý, nhà marketing cần nhớ nguyên tắc sau: Nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não trái sẽ không bao giờ thấu hiểu nhà quản lý thuộc nhóm bán cầu não phải.

Vậy cuộc chiến đã kết thúc?

Không hẳn. Tuy nhiên nhà marketing phải bán ý tưởng marketing cho nhà quản lý theo thuật ngữ quản lý, không phải thuật ngữ marketing.

Nhà marketing phải sử dụng những công cụ phân tích để giúp bán những khái niệm tổng hợp. Nhà marketing phải sử dụng sự kiện, số liệu, thị phần và nhiều dữ liệu khác mới có thể bán được ý tưởng thuộc về trực giác cho người có tư duy logic.

Đó là lý do tại sao cuốn sách này viết về nhiều trường hợp trong quá khứ có hiệu quả và không có hiệu quả về marketing.

Đừng chỉ bán một khái niệm, hãy bán sự tương tự: “Chúng ta nên làm theo những gì Grey Goose đã làm. Hãy khai trương một thương hiệu cao cấp mặc dù hiện tại vẫn chưa có thị trường cho sản phẩm hoặc dịch vụ cao cấp.”

Hoặc: “Chúng ta nên làm theo những gì Southwest Airlines đã làm. Hãy khai trương một thương hiệu giá rẻ mặc dù hiện tại vẫn chưa có thị trường cho sản phẩm hoặc dịch vụ giá rẻ.”

Hoặc: “Chúng ta nên làm theo những gì Apple đã làm. Hãy khai trương thương hiệu thứ hai như iPod.”

Nhà marketing nên tư duy một cách khái quát nhưng nên trình bày với nhà quản lý những ý tưởng khái niệm này bằng ví dụ tương tự đi kèm giải thích đầy tính logic và phân tích.

Nhà marketing nên bán ý tưởng hình ảnh ở dạng ngôn ngữ. Hãy nói về “cái búa” thay vì sử dụng minh họa mang tính hình tượng. Hãy nói về lợi ích và tính năng của sản phẩm thay vì định vị sản phẩm trong tâm trí người tiêu dùng.

(Đầu óc của nhà quản lý không có cùng chiều dài bước sóng với đầu óc nhà marketing.)

Quan trọng nhất là không được bỏ cuộc.

Với rất nhiều bằng chứng đứng về phe nhà marketing, chúng ta hãy chuyển thông điệp đến nhà quản lý mỗi khi có cơ hội.

Hãy tiến lên hỡi các chiến binh marketing.

CHÚ THÍCH

1. Chứng khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia): Là chứng tật bẩm sinh. Người bị tật này thiếu khả năng đọc và viết mặc dầu đã phát triển đầy đủ trí thông minh, hiểu biết.

2. Stefan Stern (sinh năm 1967): Nhà báo chuyên viết về tài chính, kinh doanh và quản lý. Ông phụ trách chuyên mục quản lý trên báo Financial Times.

3. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính.

4. Spencer Stuart: Một trong những công ty tư nhân về tìm kiếm lãnh đạo cấp cao hàng đầu thế giới.

5. General Electric: Tập đoàn đa quốc gia của Mỹ hoạt động trong các lĩnh vực như cơ sở hạ tầng ngành năng lượng, cơ sở hạ tầng ngành công nghệ, công ty truyền thông và giả trí NBC Universal, tài trợ vốn và tiêu dùng và công nghiệp.

6. Walt Disney: Công ty truyền thông và giải trí của Mỹ đứng đầu thế giới về doanh thu.

7. Hewlett-Packard: Tập đoàn công nghệ thông tin đa quốc gia của Mỹ có trụ sở tại bang California, Mỹ.

8. Deloitte: Công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới về kiểm toán, thuế, tư vấn rủi ro và tài chính.

9. Chrysler: Công ty sản xuất ô tô của Mỹ có trụ sở tại bang Michigan. Năm 1998, tập đoàn ô tô Daimler-Benz AG đã mua lại Chrysler cùng các công ty con để lập nên tập đoàn DaimlerChrysler AG.

10. Cerberus Capital Management: Một trong những tập đoàn quản lý vốn tư nhân lớn nhất nước Mỹ.

11. Home Depot: Nhà bán lẻ các dịch vụ và sản phẩm xây dựng và trang trí nhà của Mỹ.

12. Federal Express: Tập đoàn giao nhận kho vận Mỹ

13. Emery Air Freight: Công ty Mỹ hàng đầu thế giới về vận tải hàng không.

14. Herman Miller: Tập đoàn sản xuất thiết bị và nội thất văn phòng và gia đình của Mỹ.

15. Yum!: Tập đoàn ăn nhanh lớn nhất thế giới, sở hữu các thương hiệu Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Wingstreet và Long John Silver's.

16. Volkswage: Tập đoàn sản xuất xe hơi Đức, sở hữu các thương hiệu Audi, Bentley, Skoda, Lamborghini, Bugatti, SEAT, Porsche và Volkswagen.

17. Wal-Mart: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn nhất Mỹ.

18. Target: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn thứ hai tại Mỹ.

19. Vogue: Tạp chí về thời trang, thiết kế và cuộc sống xuất bản tại hơn 18 nước trên thế giới.

20. General Motor: Tập đoàn sản xuất ô tô của Mỹ.

21. Daimler AG: Công ty sản xuất ô tô của Đức và là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 13 thế giới. Công ty sản xuất ô tô và xe tải dưới các thương hiệu Mercedes-Benz, Maybach, Ssmart, Freightliner và nhiều thương hiệu khác.

22. Absolut: Thương hiệu rượu vodka sản xuất tại Thụy Điển, hiện do hãng Pernold Ricard của Pháp sở hữu.

23. Smirnoff: Thương hiệu rượu vodka của Nga, hiện do công ty Diageo của Anh sở hữu.

24. Grey Goose: Thương hiệu rượu vodka cao cấp sản xuất tại Pháp.

25. Barcadi Ltd: Công ty rượu gia đình của Cuba.

26. Pernod Ricard: Công ty sản xuất đồ uống có cồn của Pháp.

27. Suzuki: Tập đoàn đa quốc gia của Nhật chuyên sản xuất ô tô xe máy

28. Lying Joe: Nhân vật phát ngôn viên hư cấu trong loạt phim quảng cáo ô tô và xe tải của Isuzu trên truyền hình.

29. Isuzu: Công ty sản xuất ô tô và xe tải của Nhật.

30. Briney Spears (sinh năm 1981): Ca sĩ nhạc pop, nhạc sĩ và diễn viên người Mỹ.

31. Lindsay Lohan (sinh năm 1986): Diễn viên và ca sĩ hát nhạc pop người Mỹ.

32. Paris Hilton (sinh năm 1981): Người thừa kế của tập đoàn khách sạn Hilton.

33. Peugeout: Thương hiệu xe Pháp của PSA Peugeot Citroën, nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai tại châu Âu.

34. Yogo: Thương hiệu xe thuộc tập đoàn Zastava của Serbia.

35. Daihatsu: Công ty sản xuất các loại xe nhỏ và xe đường trường của Nhật.

36. Daewoo: Tập đoàn sản xuất ô tô và đồ điện tử của Nhật.

37. Subara: Công ty con chuyên sản xuất ô tô thuộc tập đoàn Fuji Heavy Industries (FHI) của Nhật.

38. Saab: Thương hiệu sản xuất ô tô của Thụy Điển, hiện do công ty Spyker Cars NV của Hà Lan sở hữu.

39. Mitsubishi: Tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật Bản

40. Microsoft Window: Tập đoàn Công nghệ máy tính đa quốc gia tầm cỡ thế giới của Mỹ.

41. Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ.

42. IBM: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ.

43. Kodak: Nhà sản xuất phim ảnh và thiết bị in ấn của Nhật.

44. Interbrand: Công ty chuyên về xây dựng và phát triển thương hiệu.

45. Petters Group: Công ty kinh doanh đa ngành có trụ sở tại bang Minnesota, Mỹ.

46. Chiquita Brands: Công ty sản xuất và phân phối chuối và các sản phẩm nông nghiệp, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ.

47. J.D.Power & Associates: Công ty dịch vụ thông tin marketing toàn cầu do James David Power III sáng lập năm 1968, có trụ sở tại bang California, Mỹ.

48. SUV (Sport Utility Vehicle): Xe thể thao đa dụng.

49. Guru: Người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu.

50. Procter&Gamble: Công ty đa quốc gia chuyên sản xuất các sản phẩm tiêu dùng, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ.

51. General Instruments: Nhà sản xuất điện tử có trụ sở chính tại Pennsylvania, Mỹ, chuyên sản xuất thiết bị bán dẫn và thiết bị truyền hình cáp.

52. American Airlines: Hãng hàng không lớn của Mỹ đồng thời cũng là hãng hàng không đứng thứ hai thế giới về vận chuyển hành khách, kích thước máy bay chở khách và doanh thu hoạt động.

53. United Parcel Service (UPS): Công ty vận chuyển bưu kiện của Mỹ với khối lượng vận chuyển mỗi ngày là 15 triệu bưu kiện đến 6.1 triệu khách hàng trên hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Công ty cũng hoạt động trong lĩnh vực hàng không.

54. Houston: Thành phố lớn thứ tư của Mỹ thuộc bang Texas.

55. Honolulu: Thủ phủ bang Hawaii của Mỹ.

56. Delta: Hãng hàng không của Mỹ cung cấp các tuyến bay khắp thế giới.

57. Northwest Airlines: Công ty con 100% sở hữu của Delta Air Lines, Inc. và là một hãng hàng không lớn của Mỹ.

58. Qantas: Hãng hàng không quốc gia của Úc và là hãng hàng không lớn thứ 11 thế giới.

59. Song: Thương hiệu hàng không giá rẻ cho Delta Air Lines sở hữu và điều hành.

60. Ted: Một trong hai thương hiệu hàng không giá rẻ của United Airlines tập trung vào những điểm đến vào kỳ nghỉ lễ.

61. Eos: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ đã thông báo kế hoạch nộp đơn xin bảo hộ phá sản trên website vào 26 tháng 4 năm 2008 và ngừng vận chuyển hành khách kể từ 27 tháng 4.

62. MaxJet: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ chuyên bay qua biển Đại Tây Dương.

63. Dalas: Thành phố lớn thứ ba của bang Texas, Mỹ.

64. San Antonio: Thành phố lớn thứ hai của bang Texas, Mỹ.

65. New Orleans: Một cảng lớn của Mỹ và là thành phố đông dân nhất thuộc bang Louisiana, Mỹ.

66. Oklahoma City: Thủ phủ và là thành phố lớn nhất thuộc bang Oklahoma, Mỹ.

67. Tulsa: Thành phố lớn thứ hai của bang Oklahoma, Mỹ.

68. Chương 11: Khi một công ty nộp đơn xin phá sản theo chương 11, Luật phá sản Mỹ thì công ty được bảo hộ khỏi sức ép trả nợ để có thời gian tái cấu trúc hoạt động.

69. Taj Mahal: Một trong những sòng bạc lớn nhất tại thành phố Atlantic từng thuộc sở hữu của gia đình Crosby.

70. Holiday Inn: Thương hiệu khách sạn thuộc tập đoàn khách sạn InterContinental của Anh.

71. Harrah's Marina: Khách sạn và sòng bạc đặt tại khu vực cảng biển của thành phố Atlantic City thuộc bang New Jersey, Mỹ.

72. Overture: Công ty công cụ tìm kiếm trên Internet được Yahoo! mua lại để cung cấp những sản phẩm tìm kiếm marketing trên Yahoo.

73. AOL (American Online): Công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Mỹ thuộc quản lý của tập đoàn Time Warner.

74. Bartle & James: Sản phẩm đồ uống làm từ lúa mạch, rượu và hoa quả có nhiều vị do công ty xuất khẩu rượu E & J Gallo Winery của Mỹ sản xuất.

75. Clearly Canadian: Sản phẩm đồ uống có ga có đường nhiều vị do tập đoàn Clearly Canadian Beverage Corporation của Canada sản xuất.

76. Cabbage Patch Dolls: Sản phẩm búp bê có tên gọi ban đầu là "Người lùn" do Debbie Morehead và Xavier Roberts thiết kế vào năm 1978.

77. Kmart: Chuỗi trung tâm mua sắm bán hàng giá rẻ của Mỹ, nay thuộc Sears Holdings Corp.

78. Edward Lampert: Nhà đầu tư, tài chính và doanh nhân người Mỹ, chủ tịch Sears Holding Copr. và là nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của quỹ đầu tư ESL.

79. USP - Unique Selling Position: Đặc tính bán hàng độc nhất.

80. Polo: Một môn thể thao trong đó người chơi cưỡi ngựa và dùng cái chày có cán dài đánh quả bóng vào cầu môn.

81. Ralph Lauren: Công ty thời trang cao cấp dành cho cả nam và nữ của nhà thiết kế người Mỹ Ralph Lauren có trụ sở tại thành phố New York, Mỹ.

82. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính.

83. Jeff Bezos (sinh năm 1964): Là nhà sáng lập, giám đốc điều hành kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của trang web amazon.com.

84. Michael Dell (sinh năm 1965): Là nhà sáng lập và giám đốc điều hành tập đoàn máy tính Dell.

85. W.L.Gore: Công ty tư nhân chuyên sản xuất những sản phẩm làm từ flo-polyme, có trụ sở tại bang Delaware, Mỹ.

86. Levi Strauss: Công ty quần áo tư nhân nổi tiếng thế giới với thương hiệu quần bò Levi.

87. Blacker & Decker: Công ty chuyên thiết kế và nhập khẩu dụng cụ điện và phụ kiện, dụng cụ sửa sang nhà cửa và hệ thống khóa công nghệ, có trụ sở tại bang Maryland, Mỹ.

88. Costco: Chuỗi cửa hàng bách hóa bán buôn dành cho hội viên lớn nhất tại Mỹ.

89. Zagat's: Trang web đánh giá và xếp hạng các nhà hàng tại Mỹ.

90. Nielsen BASES: Một dịch vụ của công ty nghiên cứu thị trường Nielsen giúp khách hàng đạt mức tăng trưởng cần thiết thông qua quá trình đổi mới sản phẩm thành công.

91. Ernst & Young: Một trong những công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới có trụ sở tại London, Anh.

92. Charles Shaw: Thương hiệu rượu cao cấp giá hợp lý nay thuộc sở hữu của công ty rượu Bronco. Một chai rượu có giá 1,99 đô la nên còn được gọi là Two-Buck Chuck (đồ uống giá hai đô-la).

93. Trader Joe's: Chuỗi cửa hàng tạp hóa tư nhân, có trụ sở chính tại bang California, Mỹ.

94. Newman's Own: Công ty thực phẩm do diễn viên Paul Newman và nhà văn Hotchner sáng lập vào năm 1982.

95. Barilla: Công ty thực phẩm tư nhân lớn tại Ý cũng như tại châu Âu. Công ty sản xuất nhiều loại mỳ pasta và hiện là nhà sản xuất mỳ pasta hàng đầu thế giới, chiếm 45% thị phần tại Ý và 26% thị phần tại Mỹ.

96. World Series: Giải vô địch bóng chày chuyên nghiệp thường niên có thứ hạng cao nhất tại Mỹ và Canada.

97. Carly Fiorina (sinh năm 1954): Là doanh nhân người Mỹ và hiện đang đại diện cho bang California làm ứng cử viên Đảng Cộng hòa cho Thượng nghị viện Mỹ.

98. Franchise (nhượng quyền kinh doanh): Hoạt động thương mại mà bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo một số điều kiện nhất định.

99. Curves: Trung tâm thể dục và giảm cân được thiết kế dành riêng cho phụ nữ do Gary và Diane Heavin đồng sáng lập vào năm 1995.

100. Andrea Bocelli (sinh năm 1958): Nam ca sĩ người Ý nổi tiếng với chất giọng nam cao. Ông bẩm sinh có tật ở mắt, và hoàn toàn mù năm 12 tuổi vì tai nạn. Từ khi bắt đầu sự nghiệp năm 1994 với album đầu tay Il mare calmo della sera, ông đã có hơn chục album nhạc pop và nhạc cổ điển.

101. Kinh doanh mềm (Soft sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng tự nhiên, thân thiện và tinh tế.

102. Kinh doanh cứng (Hard sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng công khai, trực tiếp và đầy sức thuyết phục.

103. Chứng rối loạn cương dương (Erection dysfunction): Chứng rối loạn tình dục biểu hiện tình trạng mất khả năng cương cứng dương vật hoặc duy trì trạng thái cương cứng cần thiết để có một cuộc ái ân trọn vẹn.

104. Khóa dán (Hook and loop): Khoá của áo quần gồm có hai dải bằng sợi nilông, một nhám một trơn, khi ép lại sẽ dính chặt với nhau.

105. Xe hybrid: Loại xe có hai môtơ khác nhau cung cấp năng lượng cho bánh xe hoạt động. Cơ cấu phổ biến nhất là một động cơ xăng gắn với một môtơ điện cho phép động cơ ngắt định kỳ để tiết kiệm nhiên liệu.

106. Tiến sỹ James Wetherbe: Giám đốc điều hành Viện nghiên cứu hành vi người tiêu dùng trên Internet tại Trường đại học công nghệ Texas. Ông còn là tác giả của 18 cuốn sách nổi tiếng và hơn 200 bài báo về kinh doanh và công nghệ thông tin.

107. Tiến sỹ Joseph Michelli (sinh năm 1960): Là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất. Bên cạnh đó, ông còn là diễn giải quốc tế chuyên nghiệp và là nhà tư vấn kinh doanh.

108. Larry Bossidy (sinh năm 1935): Là doanh nhân và nhà văn người Mỹ. Ông từng giữ chức những chức vụ điều hành cấp cao tại General Electric trong 30 năm.

109. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn doanh nghiệp, nhà diễn thuyết và nhà văn người Mỹ.

110. Shirley Clarke Franklin (sinh năm 1945): Là chính trị gia người Mỹ, thành viên Đảng Dân chủ và giữ chức Thị trưởng thành phố Atlanta, bang Georgia, Mỹ.

111. Vevey: Một thị trấn thuộc khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sỹ và là nơi đặt trụ sở chính của công ty thực phẩm Nestlé.

112. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI - Consumer Price Index): Là chỉ số tính theo phần trăm để phản ánh mức thay đổi tương đối của giá hàng tiêu dùng theo thời gian. Sở dĩ chỉ là thay đổi tương đối vì chỉ số này chỉ dựa vào một giỏ hàng hóa đại diện cho toàn bộ hàng tiêu dùng.

113. Tổng sản phẩm quốc nội (GDP - Gross Domestic Product): Là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ quốc gia trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm).

114. Webvan: Công ty bán tạp phẩm trực tuyến của Mỹ đã phá sản vào năm 2001. CNET, một trang web hàng đầu chuyên cung cấp các đánh giá và so sánh về các sản phẩm công nghệ thông tin, gọi sự phá sản của Websan là một trong những thảm họa lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp kinh doanh trực tuyến. Ngày nay, Webvan được sở hữu và vận hành bởi Amazon.

115. Charles R. "Chuck" Schwab (sinh năm 1937): Là sáng lập viên và chủ tịch tập đoàn Charles Schwab, một trong những công ty môi giới giảm giá lớn nhất thế giới.

116. Kevin A. Plank (sinh năm 1972): Là doanh nhân người Mỹ nổi tiếng vì đã sáng lập ra thương hiệu thời trang thể thao Under Armour.

117. Lawrence Joseph "Larry" Ellison (sinh năm 1944): Là trùm kinh doanh người Mỹ. Ông là đồng sáng lập viên và giám đốc điều hành của tập đoàn phần mềm doanh nghiệp Oracle.

118. Jim Koch (sinh năm 1949): Doanh nhân người Mỹ đã từ bỏ sự nghiệp tư vấn kinh doanh của mình để nối nghiệp nấu bia của gia đình và sáng lập ra công ty Boston Beer vào năm 1984.

119. Acetaminophen (hay paracetamol): Là thuốc có tác dụng hạ sốt và giảm đau, tuy nhiên không như aspirin nó không hoặc ít có tác dụng chống viêm. Thuốc có rất ít tác dụng phụ với liều điều trị nên được cung cấp không cần kê đơn ở hầu hết các nước.

120. Peter Drucker (sinh năm 1909 - mất năm 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại và được tạp chí Financial Times bình chọn là một trong bốn nhà Quản lý bậc thầy của mọi thời đại.

121. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn, nhà diễn thuyết và nhà văn về kinh doanh.

122. Hillary Rodham Clinton (sinh năm 1947): Là thành viên Đảng Dân chủ, hiện giữ chức Bộ trưởng Ngoại giao đương nhiệm của Hoa Kỳ. Năm 2006, tên của Hillary Clinton được đưa vào danh sách 100 phụ nữ nhiều quyền lực nhất thế giới của tạp chí Forbes.

123. Barack Hussein Obama II (sinh năm 1961): Là tổng thống thứ 44 Hoa Kỳ và là người Mỹ gốc Phi đầu tiên thắng cử chức vụ này. Năm 2009, ông được Ủy ban Nobel Na Uy tuyên bố trao giải Nobel Hòa bình "nhờ những nỗ lực xuất sắc nhằm củng cố ngoại giao quốc tế và hợp tác giữa các dân tộc".

124. John Sidney McCain III (sinh năm 1936): Là Thượng nghị sĩ thâm niên của Hoa Kỳ được Đảng Cộng hòa đề cử ra tranh chức tổng thống trong kỳ bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 2008.

125. Orville Wright (1871 - 1948): Nhà sản xuất người Mỹ nổi tiếng với việc phát minh và lắp ráp thành công chiếc máy bay đầu tiên trên thế giới cùng anh trai Wilbur Wright.

126. Ounce: Đơn vị đo khối lượng trong hệ đo lường của Mỹ. Một ounce bằng 0.45359237 kilogam.

127. Charles Augustus Lindbergh (1902 - 1974): Là một phi công, nhà văn, nhà phát minh và nhà thám hiểm người Mỹ, nổi tiếng toàn cầu sau khi thực hiện thành công chuyến bay không nghỉ từ New York tới Paris trên chiếc phi cơ một ghế, động cơ đơn Spirit of St. Louis.

128. Jack C. Taylor (sinh năm 1923): Doanh nhân người Mỹ và nhà sáng lập của công ty Enterprise Rent-A-Car. Với tài sản ước tính khoảng 9,5 tỷ đô-la, ông được Forbes xếp hạng là người giàu thứ 18 tại nước Mỹ và giàu thứ 40 trên thế giới.

129. Frank Frederick Borman, II (sinh năm 1928): Phi hành gia kiêm kỹ sư NASA đã nghỉ hưu, nổi tiếng với vai trò Chỉ huy tàu Apollo 8 lần đầu tiên bay quanh Mặt trăng. Sauk hi rời NASA, ông làm CEO của hàng hàng không Eastern từ năm 1975 đến năm 1986.

130. Ralph Lifshitz (sinh năm 1939): Tên khai sinh của Ralph Lauren, nhà thiết kế thời trang và giám đốc kinh doanh người Mỹ. Ông nổi tiếng với thương hiệu quần áo Polo Ralph Lauren.

131. Jennifer Lynn López (sinh năm 1969): Diễn viên, vũ công, nhà thiết kế thời trang và ca sĩ Latin pop nổi tiếng đã từng hai lần được đề cử giải Grammy. Cô kết hôn với ca sỹ Marc Anthony.

132. Thomas Cruise Mapother IV (sinh năm 1962): Một diễn viên, đạo diễn phim người Mỹ, từng được đề cử chính thức cho 3 Giải Oscar và 3 lần nhận giải thưởng Quả cầu vàng. Tạp chí Forbes xếp anh vào một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất trên thế giới trong năm 2006.

133. Kate Noelle "Katie" Holmes (sinh năm 1978) : Diễn viên người Mỹ, nổi tiếng chủ yếu nhờ mối quan hệ đình đám với Tom Cruise.

134. William Bradley Pitt (sinh năm 1963): Diễn viên Mỹ và nhà sản xuất phim, từng nhận được hai đề cử cho giải Oscar và nhận được một giải Quả Cầu Vàng trong số bốn đề cử. Brad Pitt được bình chọn là một trong những người đàn ông hấp dẫn nhất thế giới.

135. Angelina Jolie (sinh năm 1975): Nữ diễn viên điện ảnh người Mỹ, cựu người mẫu thời trang, đại sứ thiện chí của Cao uỷ Liên hiệp quốc về người tỵ nạn (UNHCR). Cô đã nhận ba giải Quả cầu vàng, hai giải Hội diễn viên điện ảnh và một giải Oscar.

136. Xe hẩy (scooter): Một loại xe hai bánh của trẻ con có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẩy.

137. Tina Brown (sinh năm 1953): Tổng biên tập tạp chí, nhà báo, dẫn chương trình kiêm tác giả cuốn sách The Diana Chronicles (Biên niên sử công nương Diana).

138. Harvey Weinstein (sinh năm 1952): Nhà sản xuất phim kiêm chủ tịch trường quay người Mỹ. Ông được biết đến như nhà đồng sáng lập hãng phim Miramax và đồng chủ tịch công ty sản xuất phim The Weinstein Company cùng em trai Bob kể từ năm 2005.

139. Robert “Bob” Weinstein (sinh năm 1954): Nhà sản xuất phim kịch người Mỹ, sáng lập viên kiêm chủ tịch của Dimension Films, cựu chủ tịch của Miramax Films và hiện là đồng chủ tịch của The Weisntein Company.

140. Michael Dammann Eisner (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ từng là giám đốc điều hành công ty Walt Disney từ năm 1984 đến năm 2005.

141. Stephen McConnell "Steve" Case (sinh năm 1958): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng nhất trong vai trò đồng sáng lập viên kiêm cựu CEO và cựu chủ tịch của American Online (AOL).

142. Mark Vincent Hurd (sinh năm 1957): Đồng chủ tịch, giám đốc và thành viên hội đồng quản trị tập đoàn Oracle. Ông từng là chủ tịch kiêm giám dốc điều hành của Hewlette-Packard.

143. Ngài Howard Stringer (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ gốc xứ Wale, Anh và là chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Sony. Ông được nữ hoàng Anh Elizabeth II phong tước Hiệp sĩ vào năm 1999.

144. William Henry Gates III (sinh năm 1955): thường được biết dưới tên Bill Gates, là một doanh nhân người Mỹ, người đi tiên phong trong lĩnh vực phần mềm máy vi tính. Cùng Paul Allen, ông đã sáng lập nên tập đoàn Microsoft, một công ty phần mềm được coi là lớn nhất thế giới.

145. Betty Cohen (sinh năm 1956): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Công ty dịch vụ giải trí Lifetime từ năm 2005 đến năm 2007. Bà từng được Advertising Age bình chọn là một trong 100 nhà marketing giỏi nhất nước Mỹ và hiện đang là nhà tư vấn quảng bá thương hiệu cho nhiều công ty truyền thông.

146. Thomas "Tom" Curley (sinh năm 1948): Hiện là giám đốc điều hành của Associated Press, một cơ quan thông tấn của Mỹ.

147. John Skipper (sinh năm 1956): Giám đốc điều hành kiêm phó chủ tịch của EPSN, chịu trách nhiệm sáng tạo, viết chương trình và sản xuất nội dung của kênh ESPN và ABC Sports trên mọi nền tảng truyền thông.

148. Ann S. Moore (sinh năm 1950): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Time Inc. Bà trở thành CEO nữ đầu tiên của công ty khi được bổ nhiệm vào chức vụ này tháng 7 năm 2002.

149. Harold "Hal" Sydney Geneen (sinh năm 1910 - mất năm 1997): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng với vai trò là chủ tịch của Tập đoàn ITT.

150. Roberto Críspulo Goizueta (1931 - 1997): Doanh nhân người Cuba nổi tiếng với vai trò Chủ tịch và Giám đốc điều hành của công ty Coca-Cola.

151. Philip Kotler (sinh năm 1931): Giáo sư danh dự khoa Marketing quốc tế của Trường quản lý Kellog thuộc đại học Northwestern, Mỹ.

152. Carl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780 - 1831): Là một binh sĩ nước Phổ, nhà lịch sử học quân sự, lý luận học quân sự có tầm ảnh hưởng lớn. Ông được biết đến nhiều nhất với luận thuyết Bàn về chiến tranh.

153. CPA - Certified Public Accountant: Kế toán viên

công chứng.

154. MBA - Master of Business Administraion: Thạc sỹ quản trị kinh doanh.